

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О. М. Бурак

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

*(для студентів 4 курсу денної форми навчання і 5 курсу заочної форми
навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»)*

ХАРКІВ – ХНАМГ – 2012

Бурак О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 4 курсу денної форми навчання і 5 курсу заочної форми навчання напрямку підготовки 6.030504 “Економіка підприємства”) / О. М. Бурак; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 59 с.

Укладач: О. М. Бурак

Рецензент: к.е.н. Н. Б. Петрова

Рекомендовано кафедрою міської і регіональної економіки,
протокол № 1 від 30.08.2011

© О. М. Бурак, ХНАМГ, 2012

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	5
Тема 2. Місія і цілі підприємства	8
Тема 3. Стратегічний контекст діяльності підприємства	11
Тема 4. Аналіз зовнішнього середовища	13
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	21
Тема 6. Корпоративна стратегія підприємства	24
Тема 7. Матричні методи розробки корпоративної стратегії	30
Тема 8. Конкурентні стратегії	39
Тема 9. Функціональні стратегії підприємства	44
Тема 10. Операційна стратегія забезпечення виробництва	48
Тема 11. Стратегічна альтернатива «Диверсифікація»	50
Тема 12. Стратегії зовнішнього розвитку	51
Тема 13. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	54
Список рекомендованих джерел	58

ВСТУП

Підприємства – це відкриті системи, що активно взаємодіють з зовнішнім середовищем. Бурхливі і неоднозначні зміни середовища є передумовою розробки на підприємстві системи гнучкого пристосування до змін. Саме в рамках стратегічного аспекту діяльності кожне підприємство може швидко реагувати на зміни середовища і при цьому зберігати успішність і результативність діяльності в довгостроковому періоді.

Дисципліна «Стратегія підприємства» за освітньо-професійною програмою має статус нормативної, тобто кожен фахівець з «економіки підприємства» має сформувати стратегічне мислення, яке буде підкріплені в подальшому іншими суміжними дисциплінами.

Метою дисципліни: є вивчення сутності та особливостей основних видів стратегій, з'ясування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на розробку і реалізацію стратегій.

Дисципліна формує у студента стратегічне бачення процесу функціонування підприємств.

В ході вивчення даної дисципліни студент має:

- засвоїти теоретичні засади стратегічного аспекту діяльності підприємства;
- сформувати і розвинути навички стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни;
- оволодіти навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегії підприємства.
- освоїти інструментарій розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив;
- сформувати навички аналітичного обґрунтування стратегічних рішень і розв'язання стратегічних завдань.

ТЕМА 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

1. Сутність стратегії підприємства і її риси.
2. Класифікація стратегій підприємства.
3. Етапи формування стратегії підприємства.
4. Еволюція концепцій стратегії

1. Сутність стратегії підприємства і її риси

Слово «стратегія» походить від грецького "strategic" (stratos – військо та ago – веду), тобто є військовим терміном. Стратегія – вища сфера військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер війни, розробляє теоретичні основи планування, підготовки та здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання.

Обґрунтоване і запроваджене до використання поняття "стратегія" було ще за 500 років до нашої ери в праці китайського філософа Сун-Цу "Мистецтво ведення війни" і, таким чином, на той час стосувалося виключно військового лексикону. Ю. Цезар та Н. Бонапарт також застосовували поняття "стратегія" для окреслення процедури підготовки проведення успішних військових дій (операцій).

Вперше термін «стратегія» в економічному контексті використав у 1962 р. А. Чандлер у своїй праці «Стратегія та структура». Необхідність запозичення з військового лексикону категорії «стратегія» щодо керівництва підприємством була зумовлена тим, що наприкінці 50-х років XX сторіччя підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій», пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, необхідністю боротьби за виживання.

За І. Ансоффом, стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

За А. Чандлером, стратегія – встановлення основних довгострокових цілей та намірів підприємства, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей.

За А. Томпсоном, стратегія – план управління фірмою, спрямований на її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей

За М. Месконом, стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Крім того, є наступні визначення стратегії:

- системна концепція розвитку і діяльності фірми, яка визначає, обґрунтовано пов'язує і спрямовує її розвиток на перспективу;
- комплекс підходів, рішень і заходів управління в процесі реалізації довготермінових планів фірми;
- довготерміновий план, сценарій найбільш ефективного розподілу ресурсів досягнення окресленої мети;
- модель (сценарій) дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються довгострокові цілі розвитку фірми.

Отже, можна сказати, що стратегія підприємства - визначення, у формі певного типу плану, перспективних орієнтирів діяльності (напрямів бізнесу) та шляхів розвитку підприємства на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування змін (розвитку) зовнішнього середовища її існування.

Стратегія спрямована на вирішення двох типів проблем:

- визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм (обміркованих і цілеспрямованих) дій;
- адекватного реагування на події, що можуть відбутися (на обставини, що можуть скластися, на чинники, що можуть проявитися) в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.

2. Класифікація стратегій підприємства

Представимо класифікацію стратегій підприємства у формі таблиці 1.

Таблиця 1 – Класифікація стратегій підприємства

Ознаки класифікації	Види стратегії
За ієрархією	Загальна корпоративна, портфельна, ділова, функціональна
За функціональною ознакою	Стратегії маркетингу, фінансова, виробництво, соціальна, економічна, організаційних перетворень
За термінами реалізації	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
За стадіями економічного розвитку	Стратегія зростання, стабілізації, скорочення
За напрямками можливого розвитку організації	Стратегія інтенсивного, інтеграційного, диверсифікованого розвитку
За роллю організації в конкурентній боротьбі	Стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка
За ступенем глобалізації, охоплення ринку	Стратегія інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментації
За ознакою наступальних дій	“Партизанська війна”, випереджувальні дії, дії спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурентів, дії спрямовані на слабкі сторони конкурентів, одночасного наступу, захоплення вільного простору
За галузевою орієнтацією	Стратегії у нових галузях, у галузях на стадії зрілості, у галузях на стадії стагнації чи спаду, у розроблених галузях

Основними критеріями ефективності стратегії є:

- критерій *міри відповідності* (із позицій зовнішніх та внутрішніх факторів, можливостей, прагнень;
- критерій *переваги в конкурентній боротьбі*;
- критерій *інтенсивності роботи* (зростання прибутковості та довгострокової дійової активності, конкурентоспроможності компанії).

Не менш важливими для ефективної стратегії є: чіткість, гнучкість, узгодженість усіх складових стратегій, міра ризику, своєчасність, відповідність особистим інтересам та амбіціям ключових постатей.

При визначенні стратегії підприємства керівництво стикається з трьома основними питаннями: який бізнес припинити; який бізнес продовжити; в який бізнес перейти.

3. Етапи формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства здійснюється у кілька етапів.

Перший етап – оцінка і аналіз існуючої стратегії.

Цей етап передбачає аналітичну оцінку внутрішніх можливостей підприємства щодо задоволення потреб ринку і досягнутого ступеня їх використання. Оцінка дієздатності існуючої стратегії визначається за допомогою таких критеріїв:

- цілісність стратегії (за яких умов кожна складова “працює” на загальну стратегію);
- сумісність стратегії і ринку (наскільки стратегія узгоджується зі змінним зовнішнім середовищем);
- збалансованість цілей і необхідних ресурсів;
- наскільки стратегія враховує можливість ризиків;
- обґрунтованість тривалості планування і термінів реалізації стратегії з огляду на довгострокові та короткострокові цілі;
- погодженість стратегії та дій лінійних та функціональних структур підприємства.

Другий етап – коригування існуючої або розробка нової стратегії.

Другий етап передбачає:

- конкретизацію напрямків коригування існуючої стратегії;
- вибір базової стратегії відповідно до кон'юнктури ринку і стану розвитку підприємства;
- розробка вибраної базової стратегії.

Серед базових стратегій, що може вибрати керівництво підприємства, з огляду стану в якому знаходиться підприємство, воно може вибрати наступні:

- стратегія *виживання* – захисна стратегія, яка використовується за кризового стану економічної діяльності підприємства;
- стратегія *скорочення* – стратегія, спрямована на перегрупування сил після тривалого зростання або ж коли спостерігаються спади та кардинальні зміни як на підприємстві, зокрема так в економіці взагалі.
- стратегія *зростання* – стратегія спрямована на підвищення обсягів продажу, прибутку, капіталу;
- стратегія *стабілізації* – стратегія, що враховує нестабільність обсягу продажу своєї продукції і отримуваної величини доходів;

Третій етап – прогнозування можливих ризиків.

Цей етап містить:

- передбачення можливих господарських ризиків;
- оцінку впливу окремих ризиків на діяльність підприємства;
- розробка заходів для нейтралізації або зменшення негативних наслідків ризиків.

Четвертий етап – вибір стратегічних альтернатив.

Стратегічні альтернативи виробничого підприємства вибирають стосовно його конкретних базових стратегій.

4. Еволюція концепцій стратегії

У сучасній економічній науці та практиці трактування змісту стратегії підприємства пройшли певну еволюцію.

В традиційному (класичному) розумінні концепція стратегії базувалася на тому факті, що всі змінні у зовнішньому середовищі (стабільність якого розглядалась як незаперечний факт і яке трактувалось як ринок виробника, продавця) і внутрішній структурі фірми були детерміновані, керовані, контрольовані (апаратом управління фірми). А стратегічне управління було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розроблення відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів-стратегій. І стратегія виступала однією з форм цільового підходу в управлінні.

Обмеження даної концепції: умовність критеріїв оцінки стабільності системи; орієнтація на збереження досягнутого без передбачення радикальних змін; можливість відсікання відхилення, яке пропонує нове, більш ефективне вирішення проблем; неможливість оцінки необхідності та ефективності впровадження довгострокових заходів тощо.

Наступним кроком в еволюції стратегії підприємства і її трактуванні як результату (мети) стало застосування її як сукупності прийомів і методів *забезпечення розвитку підприємства "від досягнутого"*. На відміну від трактування стратегії, як засобу управління розвитком підприємства "за відхиленням", даний тип трактування стратегії підприємства передбачає застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх факторів підприємства, які впливають на діяльність підприємства і врахування яких або сприятиме, або перешкоджатиме розвитку підприємства.

Недоліками цієї концепції є: зміни у зовнішньому середовищі підприємства; те, що майбутнє видається як екстрапольоване минуле; неналежне обґрунтування рішень щодо активних чинників, які впливають на діяльність підприємства; неможливість використання

застосовуваних у довгостроковому плануванні методів (балансовий і нормативний) на радикальні інновації; невідповідність методів середовищу.

Перехід до нової концепції стратегії і трактування її як процесу (а саме: як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення цілей, процесу, що стосується прийняття рішень щодо того, як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його види (напрями, сектори), який бізнес розвивати, яке місце зайняти на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі тощо) був зумовлений певними новими чинниками, що стали найсуттєвішими для розвитку підприємств в умовах підвищення конкуренції та нестабільності на більшості ринків: зростання розмірів підприємств; науково-технічний прогрес; необхідність встановлення ефективних зв'язків та іншими організаціями; зростання рівня конкуренції; розвиток методології та інструментів планування; наявність ЕОМ та кваліфікованих кадрів; лідируюче становище підприємств, які використовували у своїй діяльності стратегічне планування.

Сучасна концепція стратегії як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення цілей трактує її, як адаптивну поведінку, а більш формалізовано, як концептуальну, тобто таку, яка стосується найважливіших, життєво важливих аспектів і напрямів діяльності та розвитку) індикативну (рекомендовану) модель адаптивної поведінки фірми в змінному ринковому середовищі на довгострокову перспективу, яка повинна забезпечувати можливість фірмі досягнути і утримувати конкурентну перевагу в обраних зонах господарювання.

Дана модель покликана окреслити:

- альтернативні сфери (галузі) діяльності (бізнесу) як сфери вкладання ресурсів підприємства;
- альтернативні підходи, способи і форми організації та розвитку як самої фірми, так і її ефективного, конкурентного бізнесу в цілому і окремих його секторів;
- в альтернативну систему взаємовідносин фірми з іншими суб'єктами господарювання (на ринках і в галузі).

У даному розумінні ототожнюється стратегія не тільки з досягненням стратегічних (довгострокових) цілей, а й з вирішенням завдань, пов'язаних з вибором альтернативних варіантів дій. Це означає і необхідність розроблення структурованих планових документів під загальною назвою "стратегія", в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних елементів підприємства (одних видів його бізнесу) і скорочення інших.

В даному (як процесу) трактуванні стратегію можна охарактеризувати як загальний алгоритм, сценарій (модель) альтернативної поведінки фірми в змінному середовищі, реалізація якого (якої) повинна привести фірму до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети: конкурентної переваги в обраних зонах господарювання (в галузях бізнесу, визначених продуктами чи послугами підприємства, та на ринках діяльності).

ТЕМА 2. Місія і цілі підприємства

1. Місія підприємства.
2. Цілі підприємства, їх класифікація.

1. Місія підприємства

Початковим етапом формування стратегії підприємства є визначення місії організації (корпоративної місії, концепції), що полягає у встановленні смислу існування підприємства, її призначення) його місця в ринковій економіці.

Формуванню місії та цілей може передувати аналіз середовища. Це має місце в тих випадках, коли підприємство щойно створене з певними цілями і місією або ж сам факт існування підприємства передбачає певну місію і цілі, які впливають з причини його появи.

Головну мету, заради якої існує підприємство (концептуальну мету існування та діяльності підприємства в економічній системі) називають місією підприємства. Також місія підприємства це його генеральна (синоніми – глобальна, загальна) мета.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Зміст місії підприємства, як його основної загальної комплексної мети, визначають такі позиції, тобто місія підприємства може охоплювати:

- звернення, адресоване як зовні, так і усередину підприємства;
- опис причин існування та характерних ознак підприємства, які відрізняють його від інших підприємств;
- визначення внутрішньої концепції підприємства, у межах якої підприємство описує себе, зазначаючи основні слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання;
- опис іміджу (зовнішній образ) підприємства, що розкриває економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством;
- характеристику ринку діяльності (визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів, географії тощо);
- визначення напрямів розвитку і цілей підприємства.

Правильно сформульована місія підприємства повинна як мінімум висвітлювати такі основні елементи:

- призначення підприємства з точки зору конкретного виду діяльності (товару, і послуг) в умовах конкретного сегмента ринку, тобто давати опис продуктів або послуг, які пропонує підприємство і характеристики ринку, окреслення основних споживачів, клієнтів, користувачів підприємства);
- основні напрямки розвитку, орієнтири, цілі підприємства (виражені в терміні стабілізація, виживання, зростання, прибутковість тощо) і образ, якої намагається досягти підприємство;
- переваги, що виділяють підприємство серед конкурентів і зазначають на кращі та оригінальні шляхи задоволення потреб споживачів.

Місія має бути сформульована стисло і має носити декларативний характер. В ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.

Приклади формулювання місії:

Apple Computer, Inc. – «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі».

McDonald's – «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

2. Цілі підприємства, їх класифікація

Цілі - конкретний кінцевий стан, до якого прямує підприємство. Ціль підприємства являє собою деталізацію та уточнення місії, вона сприяє виконанню основної функції підприємства, вираженої в його місії. І ціль, на відміну від місії, фіксує конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства, на досягнення яких і спрямовується діяльність підприємства.

Разом із тим, існує багато класифікаційних груп, які визначають цілі підприємства. В основі цих груп лежать різноманітні критерії.

Так, виділяють кількісні і якісні цілі.

Залежно від ступеня формалізації цілей виділяють такі їх типи: добре структуровані (співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі), слабо структуровані (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту) і неструктуровані (мета містить лише якісний опис найважливіших елементів, а коло залежності виявити важко).

За періодом часу реалізації поділяють на: довго-, середньо- і коротко строкові цілі.

За відповідною спрямованістю на види діяльності виділяють: стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

За функціональним аспектом (функціональними сферами) діяльності підприємства: маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові тощо цілі.

За рівнем пріоритетності, значимості цілі поділяють на основні (головні) та локальні.

Вимогами до цілей є:

- конкретність і вимірюваність цілей (цілі треба формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти, чи будь-яким іншим способом об'єктивно визначити чи досягнуто мети, чи ні);
- реальність і досяжність (нереальність мети призводить до дезорієнтації підприємства, що негативно позначається на його діяльності);
- погодженість (несуперечливість, сумісність) цілей підприємства (довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові – довгостроковим тощо);
- однозначність для сприйняття, ясність;
- гнучкість (цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалася можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства).

У сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня і яка встановлює їх відносну важливість та черговість. Найнижчими рівнями такої ієрархії цілей є завдання, на які деталізуються (декомпонуються) локальні цілі для конкретних виконавців у структурі підприємства і, на сам кінець, конкретні дії щодо їх (завдань) реалізації. Причому кожна мета (ціль) має свій часовий горизонт, який визначає строки її досягнення. На підприємствах, які самостійно розробляють стратегію, доцільно будувати таку ієрархію у вигляді так званого «дерева цілей» – графа зв'язків числових значень, взаємопов'язаних показників.

Особливу увагу при створенні системи цілей підприємства приділяють побудові «дерева цілей» підприємства, тобто графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети – місії на підцілі, завдання та окремі дії.

При побудові "дерева цілей" необхідно дотримуватися таких вимог:

- мета вищого рівня є орієнтиром для розроблення цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня, причому сукупність цих цілей повинна зумовлювати досягнення початкової мети;
- при побудові «дерева цілей» слід враховувати як вертикальну, так і горизонтальну координацію цілей;
- цілі мають бути сформульовані для кожного напрямку діяльності, кожного структурного підрозділу підприємства;
- під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довго-, середньо- і короткостроковими цілями, між різними сферами бізнесу і видами діяльності підприємства (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).

Обґрунтоване «дерево цілей» полегшує розроблення стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства. І якщо ієрархія цілей (у формі "дерева цілей") побудована правильно, то кожний підрозділ підприємства, досягаючи своїх цілей, забезпечує досягнення цілей підприємства в цілому.

ТЕМА 3. Стратегічний контекст діяльності підприємства

1. Конкурентоспроможність як основа стратегічного аспекту діяльності підприємства.
2. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп.

1. Конкурентоспроможність як основа стратегічного аспекту діяльності підприємства

Одним з провідних напрямків розгляду підприємства у стратегічному контексті є розуміння конкурентоспроможності підприємства і його конкурентних переваг.

Конкуренція є однією з найбільш яскравих рис бізнесу, рушійною силою економічного прогресу, механізмом саморегуляції ринкової економіки.

Конкурентоспроможність підприємства (КС) - здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування.

Конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху на конкурентному ринку, вона означає здатність витримувати тиск присутніх на цьому ринку аналогічних об'єктів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості фірми й заходи, які вона повинна почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг.

Стосовно підприємства конкурентоспроможність визначають за допомогою трьох груп показників, що відображають конкурентоздатність продукції, яку воно випускає, ефективність використання ресурсів:

- показники, що характеризують економічні параметри: собівартість, ціну товару і споживання, умови оплати і постачання, гарантії та ін.;
- показники, що характеризують стан і використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів, матеріальних витрат, оборотних коштів, а також фінансовий стан підприємства;
- нормативні параметри, що засвідчують відповідність товару певним нормам, правилам і стандартам: показники надійності, довговічності, ремонтоздатності, ергономічні (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.) параметри.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити аналітичним і графічним способами. За аналітичного способу вдаються до побудови матриці конкуренто-спроможності, у якій наводять умовні експертні оцінки стану різних факторів підприємства, що досліджується. Вихідні дані для цього визначає група експертів.

Інтегрований (груповий) факторний показник кожного з підприємств визначають як добуток параметричної одиничної оцінки підприємства і рангу аналізованого синтезуючого фактора. Сумарну оцінку формують за всіма інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожного підприємства. Коефіцієнт конкурентоспроможності приймають рівним одиниці для підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств його розраховують як відношення до найвищого рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Графічний спосіб визначення рівня конкурентоспроможності підприємства полягає у побудові багатокутника конкурентоспроможності. Підприємству, яке має найвищий рівень конкурентоспроможності, відповідатиме багатокутник з максимальною площею. Провівши вісі і зафіксувавши на них рівні значень кожного досліджуваного фактора під рівними кутами, площу кожного багатокутника обчислюють за формулою.

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємств, дають змогу ранжувати їх за значенням КС, тобто отримати ієрархію їх конкурентних статусів, або так званий ранжований розподіл.

У рамках стратегічного аналізу положення підприємства на ринку питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з визначенням стратегічних перспектив, чинності конкурентоспроможної позиції фірми, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства за витратами.

2. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп

Конкурентні переваги - концентрована форма вияву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства, галузі, національної економіки, які можна виміряти економічними показниками.

Конкурентні переваги не слід ототожнювати з потенційними можливостями компанії, оскільки вони є реальними фактами зафіксованих очевидних уподобань покупців.

Досягнення конкурентних переваг можливе за рахунок низької собівартості продукції, високого рівня диференціації товарів, сегментування ринку, запровадження нововведень, оперативного реагування на потреби ринку, а також більш високого рівня продуктивності праці, кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якості і технічного рівня виробів, стратегічного мислення на різних рівнях управління, управлінської майстерності тощо.

Конкурентні переваги мають порівняльний (відносний), а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу. Винятком є товари, які наділені унікальними властивостями і не мають замінників. Такі товари володіють абсолютними конкурентними перевагами, бо, крім унікальних споживчих цінностей (здатність задовольняти своїми корисними властивостями потреби споживачів), вони мають ще й особливу властивість, завдяки якій на певний час функціонують поза сферою конкуренції, займаючи монопольне становище на ринку.

Для забезпечення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Нерідко вони виявляються недостатніми, оскільки потрапляють під дію зовнішніх неконтрольованих факторів, які іноді можуть підсилювати, а дуже часто - послаблювати конкурентну перевагу.

Для моделювання, аналізу конкурентних переваг потрібен системний підхід. Це забезпечує ідентифікацію, виокремлення найважливіших факторів, які діють на об'єкти, що становлять інтерес.

Концепція стратегічних груп у конкурентному середовищі

Концепцію стратегічних груп запропонував М.Е. Портер. Головною її перевагою є методологічна простота відображення ролі кожної з п'яти сил конкуренції у створенні конкурентних умов. Її аналітичний інструментарій особливо ефективний у процесі аналізу галузі, яка складається з кількох груп конкурентів, що займають особливі ринкові позиції і по-своєму працюють з покупцями.

Стратегічна група - група підприємств-конкурентів з однаковими стилем конкурентної активності і позиціями на ринку.

Галузь може мати одну стратегічну групу (всі продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією) або багато, кожна з яких застосовує індивідуальні ринкові прийоми.

Наприклад, індустрія, що виробляє побутову техніку, складається з трьох стратегічних груп:

- підприємства, які виробляють побутову техніку (холодильники, морозильні камери; пральні, сушильні, посудомийні машини; кухонні, мікрохвильові печі), використовують активну рекламу на національному ринку, вертикальну інтеграцію, мають національну мережу дистриб'юторів і дилерів;
- спеціалізовані фірми, які мають імідж виробників суперякісної продукції, випускають власні рефрижератори, морозильні камери, пральні, сушильні і посудомийні машини,

кухонні печі, фокусуючись на сегментах ринку з високими цінами і особливими прийомами поширення;

- приватна роздрібна торгівля за низькими цінами на сегменті ринку з низькими прибутками.

Карту стратегічних груп складають на основі розміщення галузевих стратегічних груп відповідно до їх ринкової позиції на двомірній площині з використанням двох стратегічних змінних.

Аналіз стратегічних груп доповнює бачення загальної картини конкурентної боротьби в галузі. Його особливості можна звести до таких положень:

- зміна ринкових умов неоднаково впливає на різні стратегічні групи. Нерідко напрям ринкових змін відчутно знижує життєздатність підприємств стратегічної групи, примушуючи їх перейти у благополучніші групи. Зміни можуть підвищувати (знижувати) бар'єри вступу в групи, створювати прецеденти для посилення (послаблення) конкурентних взаємодій всередині них.
- потенційна прибутковість різних стратегічних груп часто суттєво різниться, що залежить від їх ринкових позицій.
- вхідні бар'єри у різні стратегічні групи мають суттєві відмінності, а тому підприємства, які виходять на ринок, шукають легших шляхів.
- підприємства, що належать до різних стратегічних груп, часто піддаються випробуванням різних за економічним потенціалом постачальників, споживачів, фірм, які виробляють продукти-замінники в інших галузях.
- збільшення кількості стратегічних груп посилює внутрігалузову боротьбу, оскільки підприємства вимушені конкурувати як всередині групи, так і між ними. Однак підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, приречені на суперництво, а підприємства із стратегічних груп, розташованих на карті далеко одна від одної, можуть не конкурувати між собою.

Тема 4. Аналіз зовнішнього середовища

1. Загальні поняття про середовище підприємства.
2. Аналіз і прогнозування макросередовища.
3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.
4. Вибір оптимальних стратегій в умовах невизначеності.

1. Загальні поняття про середовище підприємства

В ринковій економіці середовище забезпечує ефективність діяльності підприємства, і значною мірою, детермінує його існування. Тому розробка стратегії починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Існують такі моделі середовища: «галузевої структури» М. Портера, «пізнавальних систем», «ієрархічної структури зовнішнього середовища», «екологічна модель» та ін.

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів:

- зовнішнє середовище: макросередовище, мікросередовище;
- внутрішнє середовище.

У концептуальному плані структура зовнішнього середовища описується двома моделями - ієрархічною і неієрархічною. Найбільше застосування в дослідженнях зі стратегічного управління одержала ієрархічна модель, відповідно до якої середовище діяльності окремої організації складається з трьох різних середовищ: внутрішнє, яке перебуває під впливом і контролем організації; мікросередовище, представлено фірмами, що безпосередньо впливають на досягнення організацією своїх цілей; макросередовище (далеке

чи загальне середовище), у якому формуються загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші умови, що впливають на діяльність організації.

Макросередовище складається з елементів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних факторів макросередовища: стану економіки країни; політико-правових відносин; ефективності державного регулювання економіки; рівня НТП; рівня соціального розвитку; стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві; дієвості профспілок, партій і громадських організацій; демографії; природних умов, екології; міжнародного становища; надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Елементи мікросередовища: конкуренти і конкурентне середовище в цілому; покупці; постачальники; партнери; місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; місцеві органи влади тощо.

Внутрішнє середовище – це елементи, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства.

Елементи внутрішнього середовища підприємства: виробничий потенціал; кадрово-управлінський потенціал; конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; організація маркетингу і збуту; фінансовий стан; ефективність виробництва; стратегія, місія і цілі; організаційна структура і культура; організація виробництва і праці; мотиваційні механізми; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства тощо.

Пошук інформації про елементи середовища здійснюють переважно за допомогою таких форм і методів: сканування (процес збирання вже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та ін.)); моніторинг (постійне регулярне збирання поточної і нової інформації); прогнозування (створення інформації про майбутній стан підприємства).

Методи сканування і моніторингу: спостереження, опитування (анкетування) – метод Дельфі, експеримент.

Методи прогнозування: екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня); мозкового штурму; статистично-математичне моделювання; побудова сценаріїв та інші методи.

2. Аналіз і прогнозування макросередовища

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають PEST-аналізом: P – political and legal environment (політико-правове середовище); E – economie environment (економічне середовище); S – sociocultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз чотирьох груп факторів макросередовища:

Політичне середовище. Значення мають такі аспекти політичного фактора, як стабільність уряду, можливості і сила опозиційних політичних структур, можливі зміни щодо бізнесу після виборів у законодавчі органи. Політична стабільність держави - ключовий фактор, що дозволяє знизити економічну невизначеність діяльності організації в напрямках, визначених обраною стратегією.

Серед інших аспектів політичного середовища - розміщення сил провідних політичних партій і спілок, структура великих фінансово-промислових груп, структура і сили впливу професійних спілок і асоціацій на суспільні рухи на захист професійних інтересів трудящих та ін.

До джерел інформації для аналізу політичного середовища відносять: дані опитувань громадської думки, проведені різними інститутами і громадськими організаціями; доповіді і виступи політичних лідерів і урядових діячів; порядки денні засідань Верховної Ради (парламенту); приватні інтерв'ю державних діячів; програми зустрічей і візитів закордонних політиків і представників державної влади провідних країн світу та ін.

Економічне середовище. Серед основних показників - величина валового національного продукту, темпи інфляції, рівень зайнятості, платіжний баланс, темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, рівні оподаткування, норми нагромадження тощо.

У процесі аналізу економічного фактора вивчають також рівень економічного розвитку, добувні природні ресурси, рівень розвиненості конкуренції, рівень освіченості робочої сили, розмір заробітної плати та ін.

Аналіз економічного фактора повинен проводитися системно і бути спрямованим на його комплексну оцінку з метою встановлення існування можливостей для ефективної діяльності організації.

Соціальне середовище. Підприємство зацікавлене в інформації, що стосується таких факторів, як: демографічні, соціальна захищеність населення, охорона праці і здоров'я працівників, традиції, домінуючі життєві цінності й установки людей та ін.

У світлі стратегічної поведінки фірми інтерес становить інформація про: динаміку народжуваності; структуру сім'ї; тривалість життя; статевовіковий склад населення; освітній рівень; міграцію населення. Прогнозування змін указаних факторів дозволяє організації передбачати зміни очікувань у суспільстві в цілому чи окремих його верств або груп і почати дії щодо покращання їх обслуговування порівняно з конкурентами.

Технологічне середовище. Технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім фактором великого значення. Швидкість зміни технології постійно збільшується. При цьому аналіз дозволяє вчасно побачити можливості НТП для виробництва нової продукції й удосконалювання тієї, що випускається, а також технології виготовлення продукції і застосування засобів маркетингу при збуті продукції. При цьому слід пам'ятати про два протилежних впливи НТП:

- поява нових технологій і видів продукції стимулює створення нових бізнесів, появу нових галузей, що в остаточному підсумку веде до зростання кількості робочих місць і підвищення платоспроможності попиту;
- упровадження нових технологій приводить до зростання продуктивності праці, вивільнення працюючих і до збільшення рівня безробіття.

Одним із найважливіших питань, що потребує з'ясування при макроекономічному аналізі й прогнозуванні, є визначення стадії ділової активності, на якій знаходиться економіка країни, і оцінювання часу входження її в таку стадію циклічного розвитку. Зіставлення отриманої інформації з характеристикою стану підприємства дає змогу вибрати найбільш ефективну стратегію, що враховує не лише потенційні можливості об'єкта управління, але й сукупність економічних чинників, що впливають на його розвиток.

Цикл ділової активності є предметом посиленої уваги економістів. Важливим вважається не тільки визначення тривалості етапу в часі й розміру зміни економічних показників, але й наближення "точки перегину" (піку або "дна" економічного циклу). При цьому враховується, що кожний етап циклу ділової активності має свої, тільки йому притаманні особливості "поведінки" економіки.

3. Аналіз і прогнозування мікросередовища

Елементи мікросередовища називають іншими словами елементами зовнішнього середовища безпосереднього факторіального впливу на підприємство.

Елементи мікросередовища:

- конкурентне середовище. Конкуренти. Галузь, в якій діє підприємство;

- покупці (споживачі, клієнти);
- партнери (стейкхолдери) зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, зацікавлені в успішній діяльності підприємства;
- постачальники: сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо;
- профспілки, партії і громадські організації, їх місцеві органи;
- місцеві органи влади: держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінорган, санстанція, орган держстатистики, пожежний нагляд, технагляд та ін.

Розглянемо кожен з цих факторів.

Конкурентне середовище (галузь, конкуренти)

В Законі України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 №2210-III конкуренція трактується як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Суб'єктів конкурентної боротьби називають конкурентами.

Таким чином, в ринковій економіці підприємство перебуває в певному конкурентному середовищі, а тому змушене брати участь у конкурентній боротьбі.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Аналіз галузі

Етапи аналізу галузі:

1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь
2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.
3. Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.
4. Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі.
5. Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.
6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі.

1 Етап

На першому етапі розраховують параметри галузі:

- місце галузі в народному господарстві країни;
- розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж);
- динаміка ринку (темпи змін у %);
- стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок;
- кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції;
- кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність;
- технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно; зміни в якості тощо);

- доступність входу в галузь і виходу з неї (труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни і т. ін.);
- ступінь диференціації продукції конкурентів;
- можливість економити на масштабах виробництва;
- ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі;
- ринки сировини;
- рівень інвестування галузі;
- рівень і темпи інновацій;
- рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

2 Етап

Конкурентний аналіз – це визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Він виконується в такій послідовності: спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі; пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загальновизнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер.

Сили конкуренції в галузі, за М. Портером, наступні:

- конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі;
- потенційні (можливі, нові) конкуренти;
- загрози з боку товарів-субститутів (замінників);
- постачальники (продавці);
- клієнти (покупці, споживачі).

Інтенсивність конкуренції в галузі розрізняють за такими видами: привабливо-слабка, помірна, інтенсивна, запекла. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція - більшість підприємств отримують прибуток, близький до середнього по галузі. Слабка - більшість підприємств може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції у галузі:

- велика кількість конкуруючих підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж, що збільшує ймовірність появи стратегічних ініціатив;
- повільне зростання попиту (підвищує інтенсивність конкуренції);
- умови господарювання у галузі (можуть спонукати конкурентів до зниження цін або інших методів зростання обсягів продаж);
- витрати на покупців при переході від виробництва однієї марки до іншої (низькі – полегшують перехоплення споживачів продукції конкурентів);
- незадоволення кількох учасників ринку своїм становищем на ньому (може спонукати їх до агресивних дій);
- посилення конкуренції пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень, що привертає до них увагу всіх учасників ринку;
- конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з даного ринку, вищі, ніж залишитись на ньому та прийняти участь у конкурентній боротьбі;
- конкуренція посилюється, коли великі компанії купують слабке підприємство в даній галузі і вживають радикальних заходів, щоб запобігти банкрутству.

Таким чином, щоб зайняти провідні позиції у галузі, підприємству слід забезпечити міцні конкурентні переваги.

Конкурентні переваги бувають:

- низького порядку – використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами;

- високого порядку – за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства. Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі.

Діапазон конкуренції – це обширність номенклатури товарів, що плануються до випуску, і продаж.

Визначивши конкурентні сили у галузі, конкурентну позицію підприємства і діапазон конкуренції, можна вже вести мову про формування його загальних конкурентних стратегій.

Загальні конкурентні стратегії у галузі – це такі стратегії, що універсально застосовуються на будь-якому підприємстві: стратегія низьких витрат, що дає змогу продавати товар за цінами, нижчими ніж у конкурента цінах; стратегія спеціалізації, що забезпечує високу якість продукції.

Кожна з цих загальних стратегій може стати конкурентною перевагою, спираючись на яку та враховуючи діапазон конкуренції, підприємство формує свою конкурентну стратегію.

3. Етап

Рушійні сили, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді.

Найчастіше такими рушійними силами можуть бути:

- різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави;
- різка зміна сукупного попиту;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау;
- суттєві зміни в маркетингу;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;
- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни в структурі витрат або продуктивності;
- перехід споживчих переваг від стандартних товарів до диференційованих або навпаки;
- суттєві зміни суспільного ладу, ціннісних орієнтацій та інших факторів макросередовища;
- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару;
- суттєві зміни впливу факторів невизначеності та ризику.

4. Етап

Групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту стратегічних груп. Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті ж канали збуту і замовників, володіють подібними конкурентними перевагами, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою ж метою визначають рівень та тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

5. Етап

Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він в змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, лише незначно її коректуючи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

6. Етап

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді.

КФУ підприємства в різних галузях різняться і навіть в одній галузі з часом також змінюються. Розрізняють КФУ галузі і КФУ даного підприємства. Кількість КФУ у галузі не перевищує трьох-чотирьох, серед яких лише один-два мають найбільше значення.

7. Етап

Оцінка ситуації в цілому і визначення привабливості чи не привабливості галузі, як в даний час, так і в стратегічному періоді за наступними критеріями:

- наявність потенціалу зростання галузі;
- стабільність попиту;
- сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі.

Широкий і детальний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1–3 роки.

Оцінка впливу на підприємство покупців

Аналіз потреб споживачів, здійснюють в такій послідовності:

- проводять сегментацію ринку і визначають найбільш цікаві для підприємства сегменти;
- вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку;
- ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовільнили.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі ж специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп як цільовий ринок може підприємство вибрати.

При виборі цільового сегмента підприємство враховує обмежуючі фактори: ресурсні можливості; стадію життєвого циклу товару; однорідність товару та ринку.

Провівши сегментацію ринку, підприємство вибирає цільові сегменти, зважаючи на три альтернативи:

- диференційований маркетинг – виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямований на конкретний ринковий сегмент;
- недиференційований маркетинг – масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується);
- концентрований маркетинг – спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

Мотивація поведінки покупців.

Вивчення мотивації прийняття рішень споживачами проводять після сегментації за кожним сегментом. Знання мотивації поведінки покупців дає змогу оцінити наявні можливості для їх задоволення в тому чи іншому сегменті.

Виявлення потреб споживачів, які ще не задоволені.

До такої категорії потреб відносяться такі з них, що не задовольняються пропозицією товарів, які є на ринку. Наявність незадоволеного попиту – це можливість підприємства легко вийти на ринок або захопити ще один його сегмент.

Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів

Партнери зовнішні (стейкхолдери) – це фізичні і юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

До числа зовнішніх партнерів (стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і постачальників.

Таких ситуацій, коли важко узгодити інтереси численних стейкхолдерів, виникає безліч; а тому постає питання про градацію інтересів, встановлення пріоритетів. З цією метою стейкхолдерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про розробку карти стейкхолдерів, яка представлена у таблиці 2.

Таблиця 2 – Карта стейкхолдерів

Можливості впливу	Зацікавленість	
	висока	низька
великі	Максимально використовувати	Стимулювати зацікавленість і максимально використовувати
малі	Інформувати і використовувати при мінімальних зусиллях	Не витратити зусиль, але за можливості - використовувати

Аналіз стейкхолдерів має, крім цього, включати прогноз змін можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляти потенційні загрози і можливості їх впливу у стратегічному періоді.

Аналіз впливу постачальників

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найбільш загальні критерії оцінки впливу постачальників наступні:

- техніко-технологічний рівень продукції;
- сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.
- зручність і дешевизна поставок (географія);
- висока конкурентостійкість постачальника;
- низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок;
- характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо);
- можливість вдосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін на підприємстві;
- оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів);
- відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси);
- можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти;
- оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника;
- оцінка можливості інтеграції з постачальниками по окремих видах продукції.

4. Вибір оптимальних стратегій в умовах невизначеності

Невизначеність, пов'язану з відсутністю інформації про ймовірності станів середовища, називають безнадійною. У таких випадках для визначення найкращих рішень і прийняття стратегічних рішень використовуються наступні критерії: максимакса, критерій Вальда, Сєвиджа, Гурвіца й Лапласа.

Критерій максимакса - критерій крайнього оптимізму (наприклад, максимізація максимально можливої в певних умовах прибутку підприємства). Вибирається та альтернатива, що приведе до найкращого результату в найбільш сприятливому випадку. Слід зазначити, що ситуації, що вимагають застосування такого критерію, в економіці, загалом, нерідкі.

Критерій Вальда - критерій крайнього песимізму - орієнтує особу, що приймає рішення, на рішення, що відповідає виграву в найгірших умовах (наприклад, максимізація мінімального доходу; максимізація мінімального обсягу готівки й т.д.). Відповідно до критерію Вальда із всіх самих невдалих результатів вибирається кращий. Це перестраховальна позиція, розрахована на гірший випадок. Така стратегія прийнятна, наприклад, у випадках, коли гравець не настільки зацікавлений у великій удачі, але хоче себе застрахувати від несподіваних програшів. Вибір такої стратегії визначається відношенням гравця до ризику.

Критерій мінімаксного ризику Сєвиджа забезпечує найменше значення максимальної величини ризику. При цьому мінімізуються максимальні втрати в результатах при прийнятті рішень. Вибір стратегії аналогічний вибору стратегії за принципом Вальда з тією відмінністю, що гравець керується не оцінкою вигравів, а оцінкою ризиків. Відповідно до критерію Сєвиджа вибирається мінімально можливий із самих великих ризиків.

Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца при виборі рішення рекомендує керуватися деяким середнім результатом, що характеризує стан між крайнім песимізмом і невтримним оптимізмом.

Критерій Лапласа визначається середньою величиною з можливих вигравів і вибором рішення, якому відповідає найбільша середня величина.

ТЕМА 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

1. Стратегічний потенціал підприємства (СПП) і його оцінка.
2. Управління СПП.
3. Синергізм у контексті використання СПП.

1. Стратегічний потенціал і його оцінка

Загальне розуміння потенціалу – це можливості, наявні сили, запаси, кошти, які можуть бути використані, або рівень потужності, сукупність коштів, необхідних для здійснення успішної діяльності.

Потенціал поєднує у собі часові і просторові характеристики та концентрує три рівні відносин: відображає минуле, тобто фактично потенціал - це ресурси підприємства; характеризує рівень практичного застосування й використання наявних можливостей, то потенціал розуміється як поняття резерв; орієнтується на розвиток, тобто потенціал містить елементи майбутнього розвитку.

Стратегічний потенціал можна визначити як сукупність кількісно-якісних характеристик ресурсів і функціональних властивостей підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства складається з системи ресурсів і джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що спрямовані на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії.

З метою формування адекватної стратегії підприємству необхідно забезпечити спільність та єдність цільової функції для кожного елементу і потенціалу у цілому для досягнення ефекту синергії.

СПП забезпечує підприємству стійкість у мінливому зовнішньому середовищі і являє собою джерело формування конкурентних переваг, тому потребує постійного розвитку та вдосконалення.

Рисами стратегічного потенціалу є:

- СПП є абстрактною категорією, його межі нечіткі, фактори не зовсім визначені, вплив на поточні процеси опосередкований;
- для обґрунтованої оцінки СПП необхідно ідентифікувати умови, в яких буде проходити діяльність підприємства;
- загальний рівень СПП не визначається як арифметична сума його складових;
- СПП не є постійною величиною, він постійно змінюється під впливом динаміки якості і пропорцій ресурсів і впливом умов господарювання;
- максимальне зростання СПП характеризується такими факторами, як наявність і доступ до необхідних ресурсів, ефективність системи управління;
- величина СПП здебільшого визначається «слабкою ланкою».

Самою складною проблемою є оцінка СПП. СПП оцінюється різними підходами:

- ресурсним (визначення як сукупності виробничих ресурсів, сума фізичних і вартісних оцінок окремих складових. Ресурси розглядаються як можливості досягнення цілей. При оцінці враховують матеріально-технічні ресурси, трудові, енергетичні та інформаційні та фінансові ресурси);
- структурним (орієнтований на визначення структури виробничого потенціалу. Він визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, які встановлюються найбільш удосконаленими технологіями, організацією виробництва);
- цільовий (спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставленим цілям. Він визначає його величину, як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, ідеальному, подання про склад, структуру й механізми його функціонування, для виготовлення конкурентоспроможної продукції;
- інформаційний (акцентує увагу на оптимальності зв'язків і достатності інформаційних потоків між елементами потенціалу).

У рамках окреслених підходів існують наступні методи оцінки СПП:

- SWOT - аналіз;
- побудова матриці відповідності внутрішніх ресурсів окремим елементам потенціалу з урахуванням коефіцієнтів значущості;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу, що складається з суми добутку вагового коефіцієнту і відношення окремого елемента у потенціалу підприємства до середньогалузевого;
- СПП складається з аналітичного, виробничого і комунікаційного потенціалів, вони входять до складу інтегрального показника, який розраховується як сума добутку вагових коефіцієнтів на величину потенціалів.

2. Управління СПП

Управління стратегічним потенціалом відбувається у декілька етапів:

1. Аналіз СПП і визначення існуючих конкурентних переваг;
2. Утримання конкурентних переваг;
3. Формування нових конкурентних переваг;
4. Оцінка рівня конкурентоспроможності за допомогою конкурентного статусу і включення даних результатів до стратегії розвитку підприємства.

При виборі методів управління стратегічним потенціалом підприємство повинно враховувати обмеженість свого впливу на майбутній стан ринку. Однак за вдалого збігу обставин воно має широкі можливості щодо формування стійких конкурентних переваг.

Такими можливостями можуть бути: спрямування потреб споживачів в інше русло; задоволення прихованих потреб пропозицією нової продукції і послуг; уникнення конкурентної боротьби завдяки освоєнню нових ринків.

Тому метою будь-якого підприємства є з'ясування свого ринкового потенціалу і СКП, які є основою стратегічного потенціалу. Використання цього потенціалу залежить від компетенцій і ресурсів підприємства.

У межах стратегічного управління потенціалом постійно взаємодіють три основні системи, кожна з яких вирішує свої завдання - стратегічне планування (виявлення майбутнього потенціалу успіху), реалізація програм (створення нового потенціалу успіху і перетворення існуючого потенціалу на фактори успіху) і стратегічний контроль (перевірка ефективності реалізації планів та рішень, контроль за достовірністю планових передумов).

3. Синергізм у контексті використання СПП

Синергізм - варіант реакції на комбінований вплив двох або декількох факторів, яка характеризується тим, що ефект від цієї дії перевищує ефект від дії окремих факторів.

Стратегії підприємства повинні так розвивати його потенціал, щоб, наприклад, дві стратегічні бізнес-одиниці, які взаємодіють, були продуктивнішими від інших двох, які оперують незалежно одна від одної.

Синергізм забезпечує стратегічним бізнес-одиницям, які взаємодіють, такі переваги:

- підвищення цінності для споживачів товарів і послуг, а отже, збільшення обсягу продажу;
- зниження операційних витрат;
- зменшення потреби в інвестиціях.

Виникнення синергізму пов'язане з використанням спільних ознак бізнес-одиниць, якими можуть бути: покупці; функціональне призначення товару; торговий персонал, канал розповсюдження; торговельна марка та її імідж; виробничі, офісні, складські приміщення; персонал та інформаційні системи; маркетинг та маркетингові дослідження.

Існують такі види синергізму:

- *Синергізм організації виробництва (оперативний синергізм).* Цей вид синергізму виникає у результаті ефективного використання наявних ресурсів, наприклад основних засобів виробництва, персоналу, розподілу робіт, зниження накладних витрат, спільного проведення навчання, здійснення крупних закупівель.
- *Синергізм продажу.* Умовами виникнення його є продаж кількох товарів одними і тими самими каналами збуту, управління цими процесами з єдиного центру, використання спільних складських приміщень. Асортимент продукції, що складається із взаємопов'язаних товарів, які ще й реалізуються спільно, підвищує ефективність праці персоналу. На це також працюють спільна реклама, стимулювання збуту, репутація.
- *Інвестиційний синергізм.* Цей вид синергізму готується заздалегідь і є умовою ефективності інвестицій. Проявляється він внаслідок інвестування в проекти і заходи, що передбачають спільне використання виробничих потужностей, технологічної бази, єдину технологію і оброблення деталей, використання єдиного обладнання, загальних запасів сировини, перенесення результатів досліджень і розроблень з одного продукту на інший. Усе це зменшує потребу у витратах виробництва.
- *Синергізм менеджменту.* Загалом глобальним завданням менеджменту є забезпечення синергізму.

Синергізм може мати і негативний відтінок. Такий ефект може виникнути внаслідок намагання використати наявні потужності для виробництва товарів, для яких вони не призначені (наприклад, виготовлення на авіаційних заводах алюмінієвих каструль), може спричинити зниження загальної рентабельності, оскільки вона буде нижчою від рентабельності профільного виробництва. Подібне можливе у зв'язку з перебиранням на себе підприємством нових чи зовні подібних функцій (наприклад, продаж товарів промислового призначення через систему торгівлі споживчими товарами).

Отже, ефект *синергізму* є *необхідною умовою* успішної взаємодії бізнес-одиниць і забезпечує їм суттєві конкурентні переваги на ринку.

Тема 6. Корпоративна стратегія підприємства

1. Корпоративна стратегія підприємства.
2. Декомпонування корпоративної стратегії.
3. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.
4. Стратегічний набір підприємства.

1. Корпоративна стратегія підприємства

В багатобізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СБО);
- визначити (встановити) конкретну роль кожної СБО і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами.

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві набирає одного з наступних типів базових стратегій:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія побудована на комбінаціях перерахованих стратегій.

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його СБО намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СБО знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж довшого періоду.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають

на стадії зрілості життєвого циклу товару (ЖЦТ), а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СБО) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

- стратегії розвороту – коли підприємство (СБО) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;
- стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;
- стратегія ліквідації – коли підприємство чи СБО досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

Стратегічні альтернативи

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, утворюються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СБО.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СБО в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Базові стратегії – стратегічні альтернативи:

- зростання (розвитку) - інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція, техніко-технологічний розвиток;
- стабілізації - економія витрат, постійна адаптація до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
- виживання (скорочення) - організаційна санація, економічна і фінансова санація, маркетингова санація, соціальна санація, ліквідація бізнесу.

Слід відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну величину, вони можуть «перехресчуватись».

Стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при якому по кожному із заходів і в цілому по кожному напрямку доцільно визначати витрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до *стратегії зростання* можуть передбачати наступне:

Інтенсифікація передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

- концентрична диверсифікація (поповнення асортименту товарами, подібними на ті, що випускає підприємство);
- горизонтальна диверсифікація (поповнення асортименту товарами, не подібними на ті, що випускає підприємство, але цікавими для існуючих ринків);

- конгломератна диверсифікація (поповнення асортименту товарами, що не мають відношення ні до існуючих товарів і ринків, ні до технології, що застосовується на підприємстві).

Інтеграція передбачає розширення діяльності підприємства в бік постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно інтеграційні стратегії можуть набирати наступні види:

- інтеграція по основній діяльності підприємства (злиття, поглинання, створення СП, об'єднання з системою маркетингу галузі і регіону) - «інтеграція по горизонталі».
- регресивна інтеграція (з постачальниками, посилення впливу і контроль за поставками)- «інтеграція назад».
- прогресивна інтеграція (посилення впливу і контролю за системою розподілу, збуту)- «інтеграція вперед»

Техніко-технологічний розвиток є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність з розробки і впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної *стратегії стабілізації* передбачають наступне.

«Економія витрат» включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління витратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності підприємства.

«Постійна адаптація до зовнішнього середовища» передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, спрямовані на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства триваліший період.

«Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу» спрямована на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі. При реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива достатньо важлива з огляду на майбутнє зростання.

Альтернативи базової корпоративної стратегії *виживання (скорочення)* означають наступне.

Організаційна санація передбачає: вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління; зміну організаційно-правової форми підприємства; участь підприємства у різноманітних об'єднаннях і т.д.

Економічна і фінансова санація передбачає: продаж зайвого майна, перш за все «неліквідів», залежалих запасів; нормалізацію дебіторської і кредиторської заборгованості; інші заходи по відновленню власних оборотних засобів і підвищенню ефективності їх використання.

Маркетингова санація передбачає: проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збуту; реорганізацію служби маркетингу і активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

Соціальна санація передбачає: передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади; комерціалізацію соціально-комунальної сфери; заходи по соціальному захисту персоналу підприємства.

«Ліквідація бізнесу» або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення

бізнесу, що збанкрутував, зі спрямуванням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що залишився.

2. Декомпонування корпоративної стратегії

Стратегія необхідна як організації в цілому, так і окремим її підрозділам і функціональним відділам. У найзагальнішому випадку стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях.

Корпоративний стратегічний план складається зі стратегій, вироблених на різних рівнях організаційної ієрархії. Між суміжними рівнями існує двосторонній вплив відповідних стратегій.

Основне завдання корпоративної стратегії - визначення шляху розвитку, що відрізняється від шляху розвитку інших фірм з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог і обмежень зовнішнього середовища. Процедура розробки корпоративної стратегії завершується формуванням плану (проекту) розвитку фірми, в якому відбито такі основні питання: вибір галузей і функціональних сфер діяльності; опис видів передбачуваних до випуску продуктів; складання переліку технологій, планованих до використання; визначення типів необхідних ресурсів і джерел їх придбання.

Ділова або бізнес-стратегія - це стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг окремої стратегічної бізнес-одиниці.

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. До функціональних стратегій відносять: маркетингову, фінансову, виробничу та інші. Основне призначення функціональних стратегій - розподіл ресурсів окремого відділу чи служби і визначення ефективного внеску функціонального підрозділу в ділову і корпоративну стратегію.

Операційна стратегія - це ще один рівень стратегічних рішень завдань, поставлених перед окремою оперативною чи географічною одиницею компанії.

Усі три рівні стратегій щільно пов'язані між собою і утворюють в сукупності так звану піраміду стратегій.

3. Поняття стратегічної бізнес-одиниці

Великі фірми в міру їх зростання і розширення мають тенденцію до певної зміни структур управління. Зміни відбуваються незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються. А.Чандлер виділив три послідовні стадії структурного розвитку, кожна з яких є реакцією з боку організації на підвищення складності управлінської діяльності.

Перша стадія відбиває особливості побудови системи управління знову створеної фірми. Фірма має просту структуру, що дозволяє підприємцю самостійно керувати діяльністю підлеглих виключно на основі реалізації свого творчого потенціалу.

На *другій стадії* (функціональна структура), у міру розвитку організації, до управління залучаються фахівці, що мають спеціальну менеджерську підготовку. Організаційне зростання і розвиток засновані на чітко планованій роботі і професійному менеджменті. Переваги функціональної структури дозволяють фірмі успішно функціонувати в якійсь одній привабливій для неї галузі. Але при диверсифікації діяльності переваги функціональної структури можуть різко зменшитися.

Третя стадія (дивізійна структура) характеризується інтенсивною диверсифікацією діяльності фірми. Колишня функціональна структура реорганізується у філіальну структуру, при якій частина управлінських функцій виконується вищим керівництвом фірми, а інша - керівниками окремих підрозділів, яким делегуються з верхніх рівнів управління повноваження щодо прийняття певних рішень. Поступово підрозділи можуть виділитися в стратегічні бізнес-підрозділи, що звичайно мають досить високий ступінь самостійності.

Досвід розвинутих західних країн показує, що 60-ті роки XX ст. характеризувалися інтенсивною диверсифікацією діяльності великих корпорацій. По суті, курс на посилення горизонтальної інтеграції або диверсифікації виробничої діяльності був головною стратегічною метою багатьох корпорацій. Диверсифікація зробила найбезпосередніший вплив на впровадження філіальної структури і створення концептуальних підходів, покладених в основу стратегічного планування.

Ініціатором такого підходу стала американська корпорація «Дженерал електрик» і консалтингова фірма «Мак-Кінсі». Зростання корпорації призвело до різкого ускладнення управління з таких причин: збільшилася диверсифікація господарських операцій, упроваджувалося багато нових технологій, підсилилася інтернаціоналізація діяльності. З огляду на сформовану ситуацію корпорація змушена була впровадити дивізіональну структуру управління. У результаті таких перетворень у корпорації було створено майже 200 автономних відділень, що були названі – «центри прибутку». Наділення «центрів прибутку» відносно великою автономією найчастіше не відбивало інтересів корпорації в цілому, а за окремими видами бізнесу призводило навіть до зниження виробничо-збутової діяльності.

Зазначені проблеми, визначили необхідність проведення більш радикальних перетворень. Суть цих перетворень зводилася до того, що всі види бізнесу корпорації були розділені на кілька десятків незалежних, автономних одиниць, по суті, незалежно діючих компаній. Ці нові структурні утворення назвали стратегічними бізнес одиницями.

СБО - це внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за вироблення стратегії фірми в одному чи декількох сегментах цільового ринку.

Діяльність СБО базується на таких принципах: незалежність виробничо-господарської місії; майже повна автономія у визначенні ринково-збутової політики; повна відповідальність керівника центра за прибуток і збитки.

До складу СБО включають виробничі, наукові, збутові й інші підрозділи, для кожного з яких розробляються тактичні програми дій, виходячи зі стратегії СБО. Роль вищого керівництва корпорації зводиться до оцінки значущості цілей і стратегії кожного СБО, аналізу ресурсів, необхідних для здійснення стратегії кожного центру і до загальної координації діяльності центрів.

Перелік вимог до відокремлення в СБО, розроблений корпорацією «Дженерал електрик»: СБО має обслуговувати насамперед зовнішній ринок, а не суміжні виробництва компанії; СБО повинен мати чітко визначене коло конкурентів, з якими він буде вести постійну конкурентну боротьбу; СБО має самостійно вирішувати, що робити і як, коли виходити на ринок і організовувати процес ресурсного забезпечення; керівництво СБО відповідає за прибутковість діяльності центру.

Виділення СБО значною мірою залежить від двох факторів: подібності діяльності і розміру. Якщо декілька бізнесів підприємства характеризуються значною подібністю у сферах виробництва і розподілу або в цільових споживчих сегментах, то вони можуть бути віднесені до одного СБО, що забезпечить координацію розробки стратегій та їх впровадження. Що стосується розміру, то СБО має бути досить великим для ефективної самостійної діяльності.

Уся сукупність СБО однієї корпорації в стратегічному менеджменті називається *корпоративним портфелем*.

4. Стратегічний набір

Стратегічний набір - це система стратегій різного типу, яку розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного з ланцюгів;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі.

Добре сформований стратегічний набір - той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій.

Обґрунтований стратегічний набір - той, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі.

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Стратегічна прогалина - це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією управлінського циклу, невідповідність між метою та ситуацією, що склалася в об'єкті управління, називають проблемою.

Проблема - це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

Залежно від цих характеристик розрізняють комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші проблеми. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення впливу на підприємство та окремі його підсистеми.

Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами.

Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства; перерозподіл ресурсів з неперспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності; вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Тема 7. Матричні методи розробки корпоративної стратегії

1. Матричні методи аналізу.
2. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) - «зростання-частина ринку».
3. Багатофакторна портфельна матриця McKinsey - «Мак-Кінсі» «привабливість - конкурентоспроможність» - модель GE.
4. Матриця АДЛ (компанії Артура Д.Літла).
5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.

1. Матричні методи аналізу

Для аналізу корпоративної стратегії багатопрофільного підприємства використовується портфельний аналіз, основою якого частіше за все є матричні методи. Вони в основному зводяться до побудови різновимірних матриць. На одній з вісей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СБО підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

При цьому застосовують готові матриці відомих у світі консалтингових фірм.

Етапи портфельного аналізу за матричними методами:

1. Визначають ієрархію рівнів підприємства, на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.
2. Визначають стратегічні бізнес-одиниці СБО, які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Це роблять тому, що часто СБО помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.
3. Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.
4. Збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці.
5. Будують і аналізують матриці портфеля бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища.
6. Вибір бажаного портфеля бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних варіантів.

2. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) - «зростання-частина ринку»

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших, розроблена в 1960-х рр. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку, як представлено на схемі 1.

В основі матриці лежить твердження: «із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток в результаті економії на масштабах виробництва».

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СБО) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку.

Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СБО), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу, як представлено в таблиці 4.

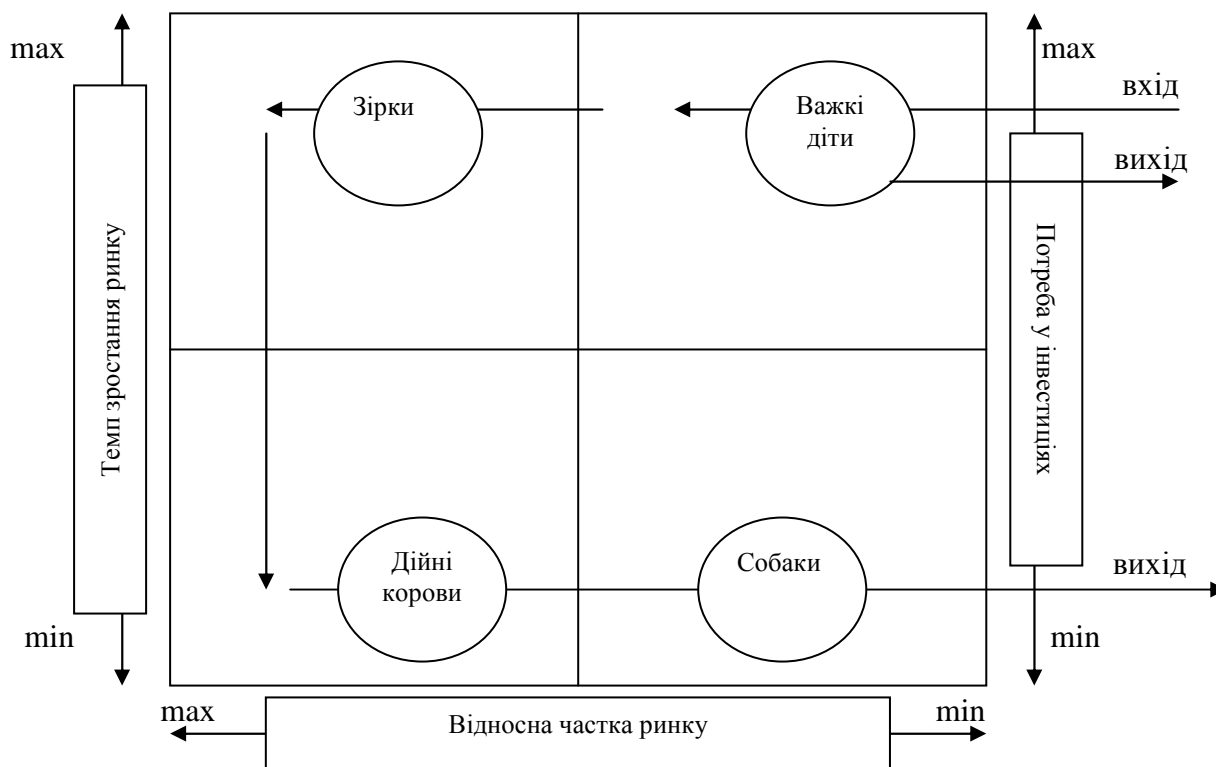


Схема 1 – Матриця БКГ

Таблиця 4 – Вибір стратегій підприємством у відповідності до квадранта матриці

Позиція бізнесу (квадрант матриці)	Характеристика позиції	Можливі стратегії
1	2	3
Знаки питання	Бізнес не має стійких конкурентних позицій, але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних інвестицій. Майбутнє такого бізнесу невизначено. Він стає або «зіркою», або ліквідується з ринку. Життєвого циклу - зростання	Збільшення частки ринку, деінвестування нежиттєздатного бізнесу.
Зірки	Висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках. Завдяки конкурентоздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетворюється ні «дійних корів». Фаза життєвого циклу - зростання	Збільшення частки ринку до максимально можливої.

1	2	3
Дійні корови	Висококонкурентний бізнес на зрілих, схильних до застою ринках. Перспективи розвитку незначні, але такий бізнес дає значно більше грошей ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових ресурсів, що можуть бути спрямовані на науково-дослідні роботи, диверсифікацію, або підтримку «важких дітей». Фаза життєвого циклу – зрілість.	Збереження частки ринку, «збирання врожаю», отримання максимальних коштів для інвестування інших заходів або СБО.
Собаки	Низькоконкурентний бізнес на зрілих ринках. В деяких випадках потребує значних коштів для підтримки власного існування. Може призвести до зниження іміджу підприємства. Фаза життєвого циклу - спад, скорочення.	Збирання врожаю, ліквідація бізнесу.

За матрицею БКГ, виділимо чотири типи стратегій:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для СБО, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СБО з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки питання»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СБО, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СБО, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

В основі матриці БКГ лежать дві передумови: висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю; присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Переваги матриці БКГ:

- простота, доступність, наочність;
- можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;
- можливість використання як у рамках підприємства в цілому так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СБО, зменшення рівня суб'єктивізму.

Недоліки матриці БКГ:

- увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СБО відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;
- надто приблизно оцінюються можливості СБО. Наприклад, за матрицею «собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довгий час «доїти». Аналогічно, «знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в «собак» і вибувають;
- можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;
- надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці.

3. Багатофакторна портфельна матриця McKinsey - «Мак-Кінсі» «привабливість - конкурентоспроможність» - модель GE

Матрицю запропонували консультативна кампанія «Мак-Кінсі» (далі МсК) і кампанія «General Electric» у США. В матриці МсК по вісі x наноситься багатофакторне поняття «Конкурентна позиція підприємства» або по-іншому - «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь), а на вісі y – «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Матриця складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СБО підприємства на ньому. Її так і називають: „привабливість - конкурентоспроможність», як представлено на схемі 2.

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці.

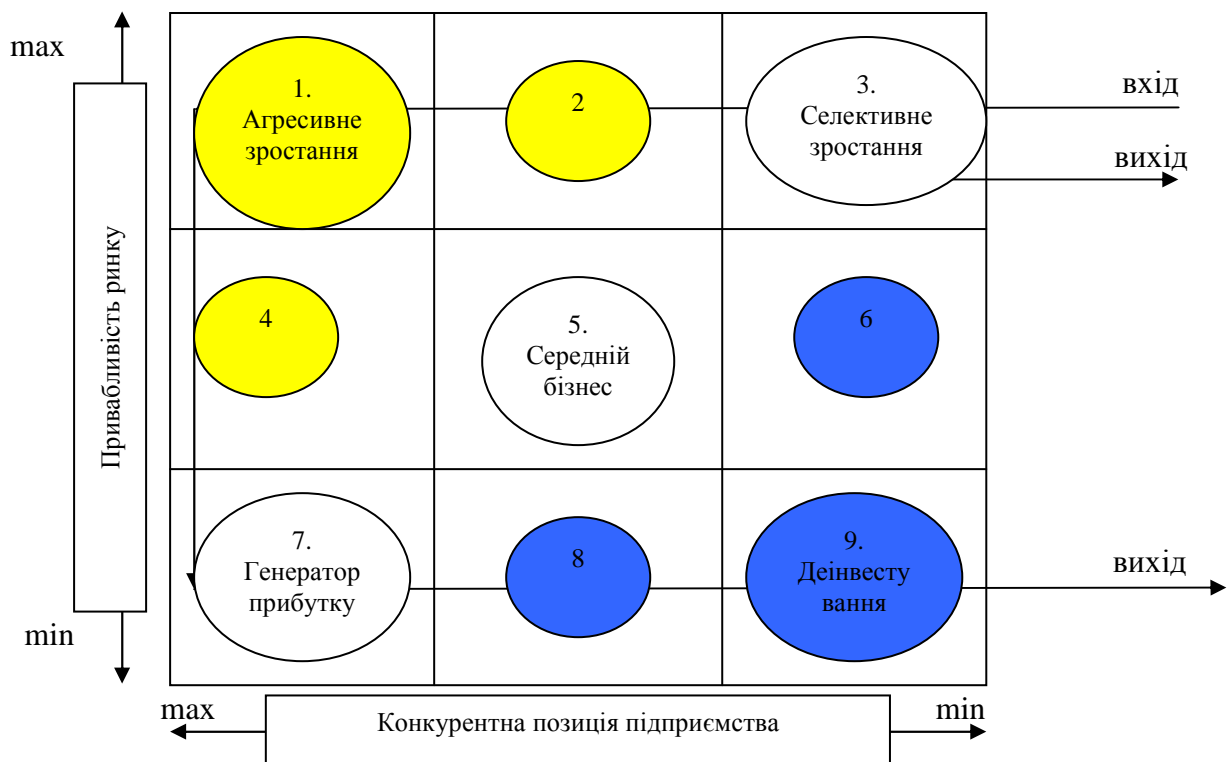


Схема 2 – Матриця МсК

В цілому ж обирають наступні стратегії для наступних квадрантів:

- для квадрантів 2,1,4 – інвестувати, зростати;
- для квадрантів 6,9,8 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;
- для квадрантів 3,5,7 – інвестувати обмежено, або не інвестувати.

Для квадранту 5 обирається стратегія очікування змін у зовнішньому середовищі.

Квадранти 1,2,4 – це квадранти провідних СБО, квадранти 6,8,9 – квадрантних, що програли у конкурентній боротьбі.

Порядок (етапи) побудови матриці МсК:

На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку).

Для цього виконують такі процедури:

- вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку (індикатори, чинники, КФУ), як представлено у таблиці 5.
- Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці.
- Дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий).
- Нарешті, перемножують вагу на оцінку по кожному критерію і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СБО, або рейтинг привабливості даного ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Таблиця 5 – Найпоширеніші чинники конкурентної позиції і привабливості ринку

Чинники привабливості ринку	Чинники конкурентної позиції підприємства
Чинники параметрів галузі	
Розмір ринку, темп зростання ринку, чутливість ринку до змін цін, географічні переваги ринку, циклічність ринку, розміри ключових сегментів ринку	Частка ринку, що належить СБО, темпи зростання СБО, конкурентоздатність підприємства, характеристика номенклатури підприємства, ефективність маркетингу
Чинники конкуренції	
Рівень конкуренції на ринку, тенденції зміни числа конкурентів, переваги лідерів галузі, чутливість до товарів-замінників	Відносна частка ринку до трьох головних конкурентів підприємства, конкурентні переваги і конкурентний потенціал
Чинники фінансово-економічні	
Технологічний рівень галузі, бар'єри входу в галузь, рівень завантаження потужностей галузі, рівень прибутковості галузі, структура галузових витрат	Технологічний рівень підприємства, рівень завантаження потужностей підприємства, рівень прибутковості підприємства, структура витрат підприємства
Чинники соціально-психологічні	
Законодавчі обмеження бізнесу, соціальне середовище галузі	Компетентність персоналу, рівень корпоративної культури, імідж підприємства

Такі рейтинги розраховують для ринку (СЗГ) кожного підрозділу підприємства (СБО). Вони (рейтинги) рангуються від одиниці (дуже низька привабливість) до п'яти (дуже висока привабливість), де «три» виставляють для середніх зважених оцінок індикаторів (чинників). Рангування у даному випадку відкладається на вертикальній осі матриці

На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СБО підприємства.

При цьому можна скористатись методикою, висвітленою в характеристиці першого етапу. Отримаємо рейтинги конкурентної позиції СБО підприємства, які прорангуємо на горизонтальній осі матриці.

На третьому етапі всі СБО, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці.

При цьому кожному СБО можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продаж. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним.

На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СБО.

Якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СБО вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

- глибина. Тому що використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства;
- гнучкість. Тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СБО;
- широта застосування. Тому що даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези.

Недоліки матриці Мак-Кінсі:

- можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентної позиції, як і його оцінки щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів;
- відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентної позиції і грошовими потоками, як це має місце і у матриці БКГ;
- рекомендації мають вимагати уточнень;
- складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

4. Матриця АДЛ (компанії Артура Д. Літла)

Підхід Артура Д.Літла до портфельного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад. Названі фази життєвого циклу галузі становлять вісь Y матриці АДЛ.

Вісь X відображає конкурентну позицію СБО підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СБО дає в результаті матрицю АДЛ, як представлено на схемі 3.



Схема 3 –Матриця АДЛ

Порядок (етапи) побудови матриці АДЛ:

На першому етапі оцінюють стан галузей (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СБО підприємства. Для цього: визначають галузі на яких діють СБО підприємства; аналізують і оцінюють чинники, які діють на кожному ринку; визначають фазу життєвого циклу на якому перебуває кожен ринок. Характеристики життєвого циклу галузі представлено у таблиці 6.

Таблиця 6 – Риси фаз (стадій) життєвого циклу галузі (ринку, СГЗ, сектору ринку)

Чинник	Стадія життєвого циклу			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від’ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужена
Число конкурентів	зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкуренти)	Число конкурентів скорочується
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний(кілька лідерів)	концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар’єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

На другому етапі оцінюють конкурентну позицію кожної СБО підприємства наступними способами: конкурентну позицію визначають за певними характеристиками, як представлено в таблиці 7; конкурентну позицію можна визначити також скориставшись

методикою Мак-Кінсі конкурентну позицію більш детально розраховують за формулою, аналогічною приведеній при характеристиці матриці Мак-Кінсі.

Таблиця 7 – Характеристика конкурентних позицій СБО

Позиція бізнесу	Характеристика позиції
Ведуча	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів, має широкий набір стратегічних варіантів. Це надійно захищений технологічний лідер
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає
Сприятлива(помірна)	Один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться на приблизно одному рівні, ніхто не має домінуючих позицій. Бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ніша. Має можливості поліпшити своє становище
Міцна	Спеціалізація у вузькій або захищеній ринковій ніші. Може довго зберігати дане положення, але майже не має можливостей його покращити
Слабка	Слабкі сторони СБО заважають їй отримувати прибутку. Слабкість може бути пов'язана з малими розмірами бізнесу або відсутністю важливих ресурсів для розвитку, або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити без підтримки.
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Необхідно приймати рішення щодо доцільності такого існування.

На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, СБО підприємства позиціонують на матриці АДЛ.

На четвертому етапі, виходячи із позиції кожної СБО на матриці АДЛ, вибирають для неї відповідну стратегію.

Компанією АДЛ для 20-ти квадрантів матриці було запропоновано 24 уточнені стратегії.

Переваги і недоліки матриці АДЛ схожі із тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій. Матриця надто корисна для високотехнологічних галузей життєвий цикл товару яких дуже короткий і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії можна не досягати мети.

Модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей, життєвий цикл яких потрібно змінити.

5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Матриця Ансоффа

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СБО підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи, як представлено в таблиці 8.

Таблиця 8 – матриця Ансоффа

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	Вдосконалення діяльності	Ринкова експансія
Новий	Товарна експансія	Диверсифікація

Стратегія 1 «Вдосконалення діяльності» вибирається, коли СБО випускає старий товар і діє на старому але ненасиченому ринку. В такому разі їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту).

Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;
- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;
- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Стратегія 2 «Товарна експансія» застосовується на старих але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Переваги: мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому.

Альтернативними варіантами реалізації даної стратегії можуть бути:

- розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо);
- розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 «Ринкова експансія» – це стратегія розвитку ринку, спрямована на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія витратна і більш ризикована ніж попередні, але прибутковіша в перспективі. Її альтернативи:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки всередині країни;
- зовнішня експансія.

Стратегія 4 «Диверсифікація» – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і витратною, зате у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення: зменшити ризик; отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях; піти зі стагнуючих ринків.

Внаслідок зменшення синергічного ефекту ймовірність успіху альтернативних стратегій Ансоффа не однакова: для першої цей ефект найвищий – 50 %, для другої – 33 %, третьої – 20 і четвертої – 5 %.

Тривимірна модель Абеля

За Абелем критеріями вибору нового бізнесу повинні стати: групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар (Хто?); потреби покупців (ринку), (Що?); технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару (Як?).

Рухаючись від цієї точки по трьох осях, підприємство (СБО) знаходить: інші привабливі сегменти ринку; інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку; можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару.

А головним критерієм вибору всіх трьох осях є синергічний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства (СБО).

Портфельна матриця Р. Купера

Р.Купер критеріями вибору стратегії підприємства вважає наступні: привабливість галузі, яка у свою чергу визначається чинниками: привабливістю ринку; технологічним рівнем; «Сила бізнесу», яка також визначається чинниками: ринковими перевагами товару; синергічним ефектом підприємства у технології виробництва і маркетингу.

Матриця «продукт-ринок»

Запропонував означену модель А.Стейнер у 1975 році. Це по суті матриця, яка допомагає визначити ступінь ризику чи відповідно ймовірність успіху за певних поєднань дії уже двох факторів – ринку і продукту, як представлено у таблиці 9.

Таблиця 9 – Характеристика матриці Сейнера

Ринок	Товар					
	Існуючий		Новий, пов'язаний з існуючим		Зовсім новий	
	Ймовірність успіху, %	Ризик	Ймовірність успіху, %	Ризик	Ймовірність успіху, %	Ризик
Існуючий	90	Низький	60	Середній	30	Високий
Новий, пов'язаний з існуючим	60	Середній	40	Високий	20	Дуже високий
Зовсім новий	30	Високий	20	Дуже високий	10	Вкрай високий

Модель використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство. Може також застосовуватись при формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між СБО.

Також існує матриця Shell і інші.

Тема 8. Конкурентні стратегії

1. Загальні поняття про конкурентні стратегії.
2. Стратегії надбання конкурентних переваг.
3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.
4. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1. Загальні поняття про конкурентну стратегію

Управління конкурентною поведінкою підприємства базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої *конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років)*.

Конкурентна стратегія фірми дозволяє дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі.

Трьома основними конкурентними підходами при розробці ділової (конкурентної) стратегії є:

- прагнення стати виробником із низькими витратами;
- досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність;
- концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Система конкурентних стратегій підприємства - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку, як представлено на рис. 1.

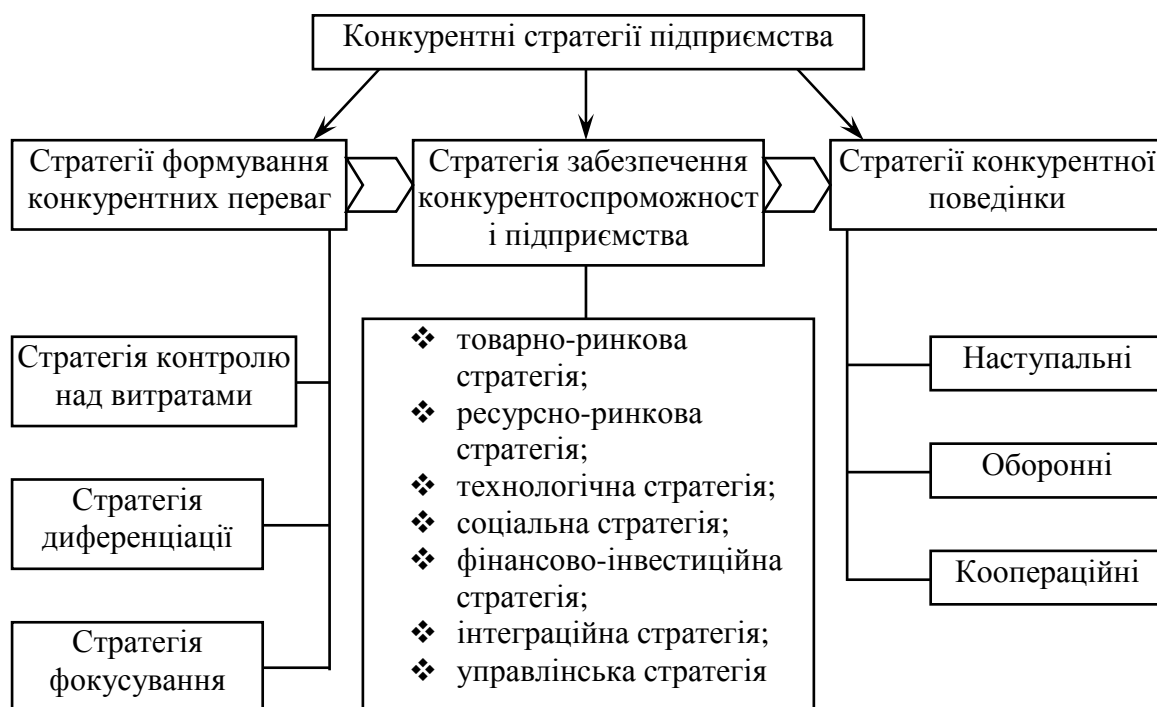


Рис. 1 – Система конкурентних стратегій підприємства

2. Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції)

Стратегії надбання конкурентної переваги (або загальні стратегії конкуренції) представлено у таблиці 3.

Таблиця 3 – Характеристика загальних конкурентних стратегій

Стратегічна мета	Стратегічна перевага	
	Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низьковитратної фірми
у рамках ринку	Диференціація	Найменші сукупні витрати
на конкретному сегменті	Фокусування (зосередження)	

Стратегія «лідирства на основі зниження витрат (цін)» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи.

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі у випадках, коли:

- на ринку переважає цінова конкуренція;
- продукція має високий рівень стандартизації;
- витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих фірм незначні.

Напрями досягнення переваг низьких витрат: економія на масштабах виробництва, економія на досвіді, скорочення витрат на сировину, удосконалення використання виробничих потужностей та ін.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих фірм, дозволяє фірмі-виробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі. Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями фірми забезпечити цю диференціацію.

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Для конкретного підприємства стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких буде працювати підприємство, та способу позиціонування товару (послуги) підприємства в кожному з цільових сегментів.

Запропонований М.Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався доповненням та модифікаціям. Одна з таких *модифікацій* передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія на базі низьких витрат;
- сфокусована стратегія на базі диференціації продукції.

2. Стратегії конкурентної поведінки підприємства

З цих позицій стратегія конкуренції описується як *наступальні* чи *оборонні* (а досить часто – і *коопераційні*) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень.

Е. Райс та Дж. Траут виділяють такі стратегії: оборонна війна; наступальна війна; флангова війна; партизанська війна.

В свою чергу *Ф. Котлер розрізняє наступні види наступальних та захисних стратегій*:

- фронтальний наступ;
- фланговий наступ;
- контрнаступ;
- оточення;
- позиційна оборона;
- флангова оборона;
- партизанська війна.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;

- партизанська війна;
- упереджуючі удари.

Наступальні стратегії – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна компанія може вивести фірму на позицію лідера. Головними принципами наступу є:

- головне, що необхідно брати до уваги: це сила позиції лідера. Необхідно стежити за лідером, за його продукцією, цінами, торгівельним персоналом. Не можливо перемогти в категорії, в якій переможцем є лідер.
- знайти слабке місце в силі лідера та атакувати його.
- атаку слід проводити на якомога вузькому фронті. Краще це робити з одним продуктом, адже «повний асортимент» – це розкіш, яку може дозволити собі лише лідер.

Фланговий наступ. Фланговий маневр має бути спрямований на незвідану територію, або сторону діяльності, якій підприємство-конкурент приділяє менше уваги за різних причин.

Фронтальний наступ. Концентрований удар основними силами по найбільш укріпленим позиціям конкурентів. Перемогу отримує той, у кого є більше ресурсів та той, хто переважає суперника силою духу.

Оточення. Спроба оточення конкурента має на меті ведення наступальних дій одразу ж по кількох напрямках і по фронту, і з флангів, і з тилу. Коли атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але трішечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою.

Партизанська наступальна стратегія. В бізнесі у партизана є запас тактичної переваги, яка дозволяє маленькій компанії процвітати на території, де представлені великі підприємства. Для вдалої партизанської стратегії необхідно:

- знайти достатньо маленький сегмент ринку, який можна захистити;
- якого б успіху ви не досягли, ніколи не поведіть себе як лідер;
- будьте готовим згорнути свої справи в будь-який момент. Партизан має вміти швидко здатися та піти на нове місце.

На конкурентних ринках всі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Подібні атаки можуть проводитися як з боку новачків, що бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, що вже працюють та прагнуть посилити свої позиції.

Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо декілька шляхів, які дозволяють захистити конкурентну перевагу. Серед них:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує їх до наступальних дій.

Перший принцип оборонної (захисної) стратегії – оборонна стратегія тільки для ринкового лідера. Мова йде про справжнього лідера.

Другий принцип захисної стратегії – це мужність атакувати самого себе. Іншими словами, лідер має випускати з кожним роком такі товари та послуги, які роблять їх минулі товари застарілими. Так робить всім відома компанія Gillette. Випустивши систему для гоління з трьома лезами, вона майже дискредитувала систему з двома, а тим більше з одним лезом.

Третій принцип захисної стратегії – сильні кроки конкурентів завжди треба блокувати. Багато лідерів відмовляється це робити, їм заважає власне самолюбство. Втім, слід пам'ятати, що конкурентам набагато складніше справити враження своїм новим продуктом, для цього потрібен час, який грає в такий ситуації на лідера.

Достатньо розповсюдженим, хоча і дивним на перший погляд, є такий варіант

конкурентної поведінки підприємств, як *кооперація*. Поширеною формою кооперації конкурентів виступають *стратегічні альянси* - довгострокові угоди між підприємствами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до злиття компаній.

Основними цілями вступу підприємств до альянсів виступають: досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу; скорочення часу і витрат на впровадження продукції; доступ до місцевих ринків і необхідних технологій; розподіл ризику тощо.

Участь у альянсах дозволяє боротися зі стратегічними недоліками, а іноді – і досягати стратегічних переваг.

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію шляхом: створення спільних підприємств; укладання ліцензійних угод; підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни й угод стосовно постачання; формування спільних програм здійснення НДДКР.

Коопераційні стратегії конкурентної поведінки властиві не лише великим підприємствам, а й малим.

З розкриття суті стратегій конкурентної поведінки можна побачити, що вони наближаються до тактичного рівня й іноді мають короткі терміни реалізації (до одного року), хоча призводять до довгострокових наслідків.

3. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- *товарно–ринкова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- *ресурсно–ринкова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;
- *технологічна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;
- *інтеграційна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;
- *інвестиційно-фінансова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- *соціальна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;
- *управлінська стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Однією з обов'язкових умов розробки і реалізації стратегій конкуренції є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства (СЗГ). Вибір СЗГ є досить складною проблемою, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками.

В світовій практиці стратегічного планування СЗГ описують за допомогою таких параметрів: перспективи росту відповідного сектору економіки; перспективи рентабельності; фактори успішної конкуренції у майбутньому (передбачають аналіз конкурентних стратегій: політика росту (зростання разом з ринком, захоплення ринку, розширення ринку, сегментування ринку, стимулювання попиту); стратегія ринкової диференціації (захоплення

лідерства на ринку, захоплення ринкових часток які забезпечують конкурентоспроможність); стратегія продуктової диференціації (патентний захист, висока якість, надійність, робота на замовлення тощо)).

Чинники, що впливають на конкурентну стратегію фірми: галузі, що характеризують стан і умови конкуренції в ній; конкурентні можливості фірми, що характеризують її ринкову позицію; потенціал.

При формуванні конкурентної стратегії в першу чергу необхідно враховувати, в якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, структуру галузі (роздроблена проти концентрованої), суть і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів (зокрема, чи здійснюється конкурентна боротьба на рівні світового ринку).

Оцінка позиції фірми найбільшою мірою залежить від того, чи є компанія лідером в галузі, напористим претендентом на лідерство, постійно знаходиться на других ролях або бореться за виживання тощо; від сильних, слабких сторін фірми, її можливостей і небезпек, що загрожують нею (погроз).

Тема 9. Функціональні стратегії підприємства

1. Сутність та призначення функціональних стратегій.
2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

1. Сутність та призначення функціональних стратегій

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій.

Функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Основоположною серед функціональних стратегій в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища

Кожна функціональна служба має свої специфічні і найбільш загальні характеристики по яких їх розрізняють:

- мета;
- інформаційна база;
- методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- кадри певної кваліфікації;
- спеціальна технічна база і обладнання;
- специфіка планування;
- організація діяльності і управління;
- мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно специфічними чинниками, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

До структури функціональної стратегії входять наступні елементи:

- цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;

- основні напрямки їх розв'язання, тобто, напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- послідовність і взаємоузгодженість розв'язання завдань.

2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

Маркетингова стратегія - це стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові цінності. У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів: аналіз співвідношень «споживач - товар»; визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку; створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»); виконання та контроль.

Маркетингова стратегія визначає способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми маркетингового плану (програми), що є базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку. Такий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу і бюджет маркетингу.

Виробнича (операційна) стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії:

- *повне задоволення попиту* – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: витрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д.;
- *орієнтація на середній попит*. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів;

- *орієнтація на мінімальний попит* – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і ін.;
- *орієнтація на повне використання виробничого потенціалу* з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту;
- *створення нового або частково нового виробництва* – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії;
- *орієнтація на суттєві зміни технології* – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення;
- *суттєві зміни в організації виробництва* – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

Стратегія управління персоналом – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу має в себе включати:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Вимоги до стратегії управління персоналом:

- головним завданням є кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію трудозабезпечення і систему заходів по її реалізації;
- працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організовувати роботу по новому;
- ввести систему кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;
- не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства. Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, що у свою чергу залежить від ефективності економічної діяльності.

Фінансова стратегія - прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СБО і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Принципи розробки фінансової стратегії:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;

- найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- фінансовий аналіз та контроль.

Завдання фінансової стратегії:

- балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- забезпечення високих темпів зростання доходів;
- оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- вдосконалення структури капіталу підприємства;
- бюджетування;
- проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Фінансова стратегія розробляється переважно у формі бюджету (фінансового плану). *Фінансовий план або бюджет* – це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства включає: план доходів і видатків. Йдеться про очікувані доходи (прибутки) та їх розподіл; план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють наступні типи бюджетів підприємства:

- матеріальний бюджет – визначає кількість сировини і матеріалів по видах для реалізації стратегії;
- бюджет закупок – конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;
- бюджет праці – розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії.
- бюджет адміністративних витрат – розраховує витрати на управління.

Методики складання бюджетів: гнучке бюджетування, яке передбачає розробку бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища; метод нульового бюджетування – підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства.

Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР)

Стратегія НДНКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДНКР буває двох типів: інноваційна (розробка цілком нової продукції); імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Інші функціональні стратегії

Серед інших функціональних стратегій може бути будь-яка кількість обраних конкретним підприємством стратегій. Найпоширенішими на даний час є: інформаційна стратегія та екологічна стратегія.

Інформаційна стратегія - стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Зважаючи на важливість

інформації в стратегічному плануванні і управлінні, її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

Екологічна стратегія - передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології, запровадження нових стратегій розвитку підприємства. Її напрямки і завдання: збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; збереження від забруднення повітряного басейну; збереження водного басейну; створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві, забезпечення сталого розвитку території, на якій знаходиться підприємство і його підрозділи.

Тема 10. Операційна стратегія забезпечення виробництва

1. Загальні поняття про операційну стратегію.
2. Формування операційної стратегії.

1. Загальні поняття про операційну стратегію

Операційна стратегія - це більш вузька стратегія для основних структурних одиниць, таких як завод, відділ (внутрішньо функціонального напрямку), торгове регіональне представництво. Заходи, характерні для цього рівня стратегії - вирішення вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей окремого підрозділу.

Операційні стратегії визначають, як керувати ключовими організаційними ланками і як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань (купівля матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії, використання відповідного каналу розподілу й ін.).

Операційна стратегія є складовою стратегічного планування, яке забезпечує відповідність операційних завдань завданням ширшої організаційної структури.

Стратегія підприємства виявляється в тому, щоб за допомогою операційної системи виробляти продукцію або пропонувати послуги з метою задоволення основних потреб споживачів. Визначення основних потреб споживача та функції діяльності підприємства є стратегічним рішенням.

Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії.

Операційна стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією, охоплює весь спектр діяльності компанії і передбачає довгостроковий процес, покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому.

Операційна стратегія успішна лише в тому разі, якщо вона бере до уваги всі можливі варіанти пріоритетів, кожен з можливих компромісів. Ця стратегія враховує, з одного боку, потреби споживачів, а з іншого – завдання інших елементів структури підприємства.

Такий підхід пов'язує загальну стратегію підприємства із цільовими ринками, виробничою структурою та операційними можливостями підприємства.

Основний об'єкт уваги стратегічного операційного управління – розробка перспектив розвитку організації за рахунок використання її операційного потенціалу щодо загальної стратегії та типу конкурентної поведінки організації. Його кінцевою метою є координування й управління виконанням завдань для підвищення ефективності та продуктивності організації з метою забезпечення конкурентоспроможності фірми й отримання прибутку.

Отже, можна виділити такий ряд послідовних дій у розробці операційних стратегічних рішень:

- визначення потреби споживачів;
- вибір продукту;
- вибір операційного процесу;
- ефективне використання виробничих потужностей;
- забезпечення вертикальної інтеграції;
- удосконалення організації праці;
- удосконалення технології (способу виробництва);
- оптимізація товарно-матеріальних потоків;
- місце розташування виробничих потужностей.

Для проектування операційної системи сфери виробництва необхідно розробити і прийняти стратегічні рішення проектного характеру, тобто скласти операційну стратегію. Із цього погляду операційна стратегія реалізується шляхом розробки виробничого процесу та інфраструктури його підтримки.

Розробка процесу включає в себе вибір відповідної технології, складання календарних графіків, визначення товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення такого процесу.

Щодо інфраструктури, то рішення стосуються систем планування та управління забезпечення якості, її контролю, системи оплати праці операційної функції виробництва.

2. Формування операційної стратегії

Формування операційної стратегії здійснюється у певній послідовності, включає декілька етапів і розпочинається із окремих заходів:

- нейтралізація небажаного впливу на організацію, шляхом мінімізації негативного потенціалу (прогнозоване зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, скорочення в майбутньому трудових ресурсів, розширення виробництва органічної продукції тощо);
- використання детальних вимірів і контролю, в цілях переконання, що здійснювана операція не порушує встановлених технологічних норм (додержання строків і глибини закладання насіння в період сівби, відповідність технологічного процесу встановленим нормативам при виробництві промислової продукції та ін.);
- мінімізація діяльності менеджерів в оперативній роботі за винятком прийняття інвестиційних рішень (створення нових виробничих потужностей, закупівля нового технологічного обладнання, впровадження нових технологій тощо);
- пошук умов, які б підтримували відповідну рівновагу в конкурентній боротьбі, забезпечували конкурентоздатність товарів і продукції (реконструкція підприємства; удосконалення технології виробництва; підвищення продуктивності праці за рахунок нової техніки, організації праці і підвищення кваліфікації працюючих; розширення масштабів виробництва і підвищення його ефективності);
- підтримка і посилення загальної організаційної стратегії та запровадження інновацій, які сприяють її ефективному впровадженню (нові технології, нові сорти рослин і породи тварин в сільському господарстві, удосконалення структури організації);
- впровадження технологічних удосконалень, відповідають світовим технологіям, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності товарів та продукції.

Тема 11. Стратегічна альтернатива «Диверсифікація»

1. Поняття диверсифікації.
2. Споріднена і неспоріднена диверсифікації.

1. Поняття диверсифікації

Диверсифікація діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності.

Основна причина диверсифікації - прагнення фірми зменшити залежність від вузької товарної номенклатури. За теорією життєвого циклу товару, будь-який товар рано чи пізно вступить у стадію спаду. Це призведе до старіння товару, зниження попиту на нього, і, як результат - зниження прибутку і рентабельності діяльності фірми.

Щоб зменшити ризик від діяльності в одній галузі, підприємства диверсифікують свою діяльність, тобто виходять у нові для них сфери бізнесу.

Серед інших причин диверсифікації можна визначити наступні:

- поява нових технологій;
- привабливість нової галузі, її потенційна прибутковість для фірми та наявність у фірми необхідних коштів для входу в цю галузь. Навіть якщо досягаються поточні цілі, компанія може прийняти рішення про диверсифікацію, якщо це дозволить їй отримати більший прибуток, ніж просте розширене виробництво.
- якщо вихід у нову сферу бізнесу забезпечить підприємству значний синергійний ефект її діяльності.

Основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті його бізнесу є диверсифікація продукції та ринку.

- *диверсифікація продукції* полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій.
- *диверсифікація ринку* полягає у входженні підприємства на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діяло:

Основними сценаріями диверсифікованого розвитку підприємства є:

- концентрична диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація.

2. Споріднена і неспоріднена диверсифікації

Диверсифікація поділяється на споріднену та неспоріднену.

Споріднена (пов'язана, синергічна) диверсифікація забезпечує стратегічну відповідність між існуючим і новим бізнесом підприємства. В результаті такої стратегічної відповідності виникає синергійний ефект, і тому І. Ансофф називає таку диверсифікацію синергічною.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд наводять такі приклади спорідненої диверсифікації:

- входження в галузь, у якій збутові можливості і рекламна діяльність можуть використовуватися сумісно - хлібопекарня починає виготовляти крекери та солоні палички;
- використання споріднених технологій - виробник сільськогосподарського насіння і добрив починає постачати хімікати проти комах-шкідників;
- передача ноу-хау і досвіду з одного різновиду діяльності в інший - виробник гамбургерів купує мережу мексиканських кав'ярень;

- передача фірмового найменування і репутації до нового продукту/послуги - виробник автопокришок виходить у бізнес технічного обслуговування автомобілів;
- купівля фірм у нових галузях для підтримки основного різновиду діяльності - канал кабельного телебачення купує спортивну команду та кінокомпанію для забезпечення трансляції своєї основної програми.

Споріднена диверсифікація поділяється на концентричну та горизонтальну.

Концентрична (вертикальна) диверсифікація полягає в тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспектах пов'язані з товарами, що вже існують у підприємства.

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно можуть бути не пов'язані з уже існуючими у підприємства товарами, але призначені для вже існуючих у підприємства споживачів/клієнтів.

Неспоріднена диверсифікація

Непов'язана (неспоріднена, конгломератна) диверсифікація являє собою різновид стратегії диверсифікації, за якої підприємство виходить у нові сфери бізнесу, не пов'язані ні з її існуючою діяльністю, ні з її споживачами.

Основною перевагою стратегії непов'язаної диверсифікації, є те, що у фірми зменшується ризик від діяльності на одному цільовому ринку, який може скоротитися, і підвищуються можливості щодо маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу.

Додаткові вигоди оцінюються за синергічним ефектом, який виникає від стратегічної відповідності між існуючою і новою галуззю.

Тема 12. Стратегії зовнішнього розвитку

1. Загальні поняття про зовнішньоекономічну діяльність.
2. Види стратегій зовнішнього розвитку.

1. Загальні поняття про зовнішньоекономічну діяльність

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це сфера господарської діяльності підприємства, пов'язана з виходом на зовнішні ринки (далі – ЗЕД).

Процес зовнішньоекономічної діяльності важливий для розробки стратегій поділяють на декілька етапів:

- початкова стадія ЗЕД – наявність перших контактів закордоном до моменту операцій закордонних дилерів і агентів;
- стадія розвитку – припускає всі види контрактів із закордонними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном;
- стадія зростання – наявність виробничих підприємств, які розташовані не більш ніж у шести країнах;
- багатонаціональна стадія – створення підприємств більш ніж у 6 країнах, тобто перетворення у транснаціональну корпорацію.

Фази ЗЕД: нестабільний експорт; експортна експансія; розвиток закордонних філіалів; консолідація з закордонним ринком; транснаціоналізація; глобалізація.

Особливості ЗЕД на міжнародному ринку:

- *розбіжності між країнами в рівні виробничих витрат* (різний рівень оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок, різниці в державному регулюванні економіки). Конкурентні вигоди досягаються за рахунок розміщення виробництва у країнах з дешевою робочою силою – Тайвань, Корея, Мексика, Бразилія.
- *коливання обмінних курсів* коливання можуть знищити переваги низьких витрат.
- *Особливості торгівельної політики національних урядів* – національні уряди застосовують різні підходи в регулюванні діяльності іноземних підприємств на своїх

ринках – імпорتنі тарифи, квоти, місцеві вимоги до товарів, регулювання цін на імпорتنі товари. Держава має захищати внутрішній ринок від іноземної конкуренції (протекціонізм)

- *Характер міжнародної конкуренції* – суттєві відмінності форм міжнародної конкуренції в різних галузях і додатково культурні і політичні розбіжності між країнами.

Зовнішні фактори ЗЕД, що мають враховуватися при розробці стратегії ЗЕД:

- Національна зовнішньоекономічна політика;
- Міжнародні економічні відносини й тенденції у світових економічних зв'язках.
- Фактори ринків країни – стратегічного поля діяльності підприємства;

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії.

Стратегії мають розроблятися у наступних випадках:

- вихід на зовнішній ринок;
- експортно-імпорتنі поставки товарів, послуг і капіталу;
- валютно-фінансові і кредитні операції;
- створення й участь у діяльності спільних підприємств;
- міжнародний маркетинг;
- надання ліцензійних прав іноземним підприємствам на виробництва і просування продукції у формі ліцензійних угод шляхом надання прав користування патентами, поставок унікальних комплектуючих, деталізованої технічної документації, технологічного обладнання, інженерного персоналу, надання фірмової торгової марки;
- виробництво в одній країні та експорт в інші країни на основі схеми генеральної або ексклюзивної дистрибуції, авторизованого дилерства, представництва;
- задоволення специфічних потреб споживачів у різних країнах;
- прямі інвестиції для побудови бізнесу;
- злиття;
- купівля бізнесу в іншій країні;
- включення у вертикально інтегрований холдинг;
- включення у горизонтально інтегрований холдинг;
- заснування транснаціональних підприємств або участь в них.

2. Види стратегій зовнішнього розвитку

Існують шість типів міжнародних стратегій для підприємств, що беруть участь у міжнародному ринку:

- надавати право іноземним підприємствам використовувати технології підприємства, а також поширювання продукції підприємства (дохід – компенсації за використання авторських прав за ліцензійними угодами);
- підтримувати національну виробничу базу й експортувати товари на іноземні ринки, використовуючи свої чи дистриб'юторські канали;
- дотримуватися мультинаціональної стратегії – міжнародна стратегія будується так, що відповідати запитам покупця й умовам конкуренції в кожній країні, де працює підприємство. Стратегічні дії в одній країні виконуються незалежно від дій в іншій, координація стратегій між країнами є другорядною;
- дотримання глобальної низько витратної стратегії – підприємства прагне бути низько витратним постачальником для покупців більшості стратегічно важливих ринків у світі;
- дотримання глобальної стратегії диференціації – підприємство досягає відмінних рис своєї продукції, використовуючи ті самі ті ж самі її відмінності у всіх країнах, для створення стійкого іміджу та стійкого конкурентного напрямку;

- дотримання глобальної стратегії фокусування – стратегія підприємства націлена на обслуговування однієї і тієї ж визначеної ніші чи більшості стратегічно важливих ринків країн.

У науковій літературі досить часто згадується класифікація стратегій інтернаціоналізації, яку запропонував Дж. Леонтіадіс. Ці стратегії відрізняються цілями, величиною необхідних інвестицій, організаційних витрат і використовуваними інструментами – скімінг, дампінг, експлорація та пенетрація.

Скімінг передбачає входження на окремі вибрані сегменти іноземних ринків при низьких витратах, значних організаційних зусиллях підприємства і помірному ризику. Асортимент і якість товарів залишаються такими, які підприємство пропонує на вітчизняному ринку. Інструментами реалізації цієї стратегії є непрямий експорт через агентів і ліцензування.

Дампінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальний ризик. Продаж товарів за низькими цінами дає змогу збільшити обіг (суму грошових надходжень з продажу). Інструментами реалізації такої стратегії є непрямий експорт через агентів і дистрибуторів.

Підприємство, яке використовує стратегію *експлорації*, зацікавлене, передусім, отримати інформацію про іноземні ринки з метою оцінки можливостей здійснення значних прямих інвестицій за кордоном. Підприємство встановлює такі торгівельні зв'язки, які характеризуються низькими витратами і обмеженим організаційним задіянням. При цьому не визначаються поточні цілі на короткий часовий проміжок, наприклад, рівень прибутку чи питома вага на ринку. Підприємство аналізує поведінку потенційних покупців, постачальників, представників місцевої влади. Найчастіше при цьому використовують такі інструменти як експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств.

Стратегія *пенетрації* вимагає від підприємства максимального задіяння фінансових і організаційних ресурсів за кордоном, а його метою є максимізація питомої ваги на ринку в тривалому часовому горизонті. Рівень ризиків при цьому є досить високим, безпосереднім інструментом реалізації цієї стратегії виступають прямі інвестиції за кордоном. Ресурси розміщуються за кордоном не тільки для досягнення комерційних цілей, але й для полегшення переміщення фаз виробництва.

Тип обраної стратегічної орієнтації буде мати істотний вплив на інші елементи стратегії інтернаціоналізації.

В процесі реалізації стратегій зовнішньоекономічного розвитку з підприємством відбуваються наступні зміни: національне підприємство; міжнародне підприємство; багатонаціональне підприємство; транснаціональне підприємство.

В кінцевому етапі розвитку ЗЕД підприємство торкається питань глобалізму. Глобалізація дозволяє підприємствам здійснювати економію на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів, використати переваги світового маркетингу.

Стандартизація організації, проведена у глобальному масштабі, призводить до усунення прихованих «витрат складності», скоротити процес пристосування клієнтів до особливості організації, зменшує адміністративну плутанину. Скорочення накладних витрат досягає в результаті 20 %.

Глобальна стратегія – корпоративна стратегія підприємства однакова для всіх країн: інтеграція і координація стратегічних дій підприємства у світі; продаж у багатьох (майже всіх) країнах, де є істотний купівельний попит.

Порівняльний аналіз особливостей стратегій зовнішньоекономічної діяльності українських промислових підприємств з відповідними стратегіями компаній розвинутих країн виявив розходження між ними за такими критеріями, як представлено у таблиці 10.

Таблиця 10 – Порівняльний аналіз стратегії ЗЕД різних країн

Складові стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств	Промислові підприємства України	Промислові підприємства розвинутих країн
Мотиви ЗЕД	Виживання	Розширення діяльності
Конкурентні переваги, що експлуатуються	Низькі витрати	Диференціація
Цільові ринки збуту	Переважаю СНД та Азіатські країни	Ринки “тріади ” – Японія, США, ЄС
Форми виходу на зовнішні ринки	Переважаю експорт товарів	Експорт товарів та капіталу
Розміщення видів діяльності по країнах	Централізація	Децентралізація
Особливості організації міжнародної діяльності	Майже відсутні транснаціональні та багатонаціональні корпорації українського походження.	Міжнародна діяльність здійснюється переважно транснаціональними корпораціями та міжнародними стратегічними альянсами

Тема 13. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

1. Поняття стратегічного управління і його характеристики.
2. Сучасний стан стратегічного управління на підприємствах України.

1. Поняття стратегічного управління і його характеристики

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією «Мак – Кінсі» і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях «Дженерал Електрик», «ІБМ», «Кока-кола».

Процес стратегічного управління складається з декількох послідовних етапів:

1. Аналіз та оцінка зовнішнього та внутр. середовища підприємства;
2. Визначення місії та цілей підприємства;
3. Стратегічний аналіз;
4. Моделювання сценаріїв ймовірних подій;
5. Вибір стратегії;
6. Підготовка стратегічного плану;
7. Середньострокове планування;
8. Короткострокове планування;
9. Реалізація стратегії діяльності;
10. Оцінка і контроль результатів. Зворотній зв'язок.

Стратегічне управління можна вважати динамічною сукупністю взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно впливають один з одного, тобто між ними існує стійкий зворотний зв'язок.

Існують такі ключові гіпотези стратегічного управління підприємством за І. Ансоффом:

- гіпотеза випадковості. Єдиного рецепту оптимального управління не існує. – універсальне рішення відсутнє, кожний СГД має шукати власний шлях. Але між двома загальними для всіх рішеннями є якийсь середній набір управлінської поведінки, відповідний різним типам проблем;

- гіпотеза залежності від зовнішнього середовища. Проблеми, які ставить перед підприємством зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель його поведінки;
- гіпотеза про відповідність. Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії компанії повинен відповідати рівню складності і динамічності середовища;
- гіпотеза про стратегію, здатність і діяльність. Діяльність підприємства оптимальна, коли його стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності (рухливість і хаотичність) середовища, а ділові здібності відповідають стратегічній поведінці;
- гіпотеза про багатоеlementність. Не припускає, що один з елементів системи є головною умовою успіху. Успіх підприємства – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів;
- гіпотеза про збалансованість. Для кожного рівня складності середовища можна підібрати комбінацію елементів, що оптимізує успіх підприємства.

Вирішальну роль у розв'язанні завдань стратегічного управління процесами розвитку відіграє фактор невизначеності. Тобто при формуванні стратегії необхідно оцінювати рівень ризику діяльності. Поняття «криза» щільно пов'язана з ризиком, який у значній мірі впливає на методику розробки стратегічних рішень. Якщо виключити з нього очікування кризи, то пропаде гострота сприйняття ризику і стануть несподіваними не тільки кризові ситуації, а й звичайні помилки.

Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. У випадку несвоєчасного їх подолання й передбачення негативних трансформацій, криза набуває тривалого характеру і може завершитися банкрутством підприємства.

Сучасні умови стратегічного управління в Україні - це антикризове управління. Виділяють наступні підходи антикризового управління:

- *психологічний підхід*. Досліджує вплив окремих індивідів на виникнення і подолання кризової ситуації. З позицій соціально-політичного підходу причини кризи лежать у сфері культури і корпоративної ідеології підприємства. Тобто виникає розлад в уявленнях про цілі суб'єкта господарювання та засобах їх досягнення;
- *структурно-технологічний підхід*, причинами кризи якого виступають відсутність гнучких технологій, неспроможність адаптуватися до змін;
- *комплексний підхід*. Визначає неоднозначність результату, враховуючи суб'єктивні та об'єктивні аспекти антикризового управління.

2. Сучасний стан стратегічного управління на підприємствах України

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного управління до українських підприємств запозичені переважно з розробок закордонних вчених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у цій галузі є США і Японія.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого поширення. Більшість керівників не вбачають необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в ньому.

Крім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників вітчизняних підприємств, існує низка об'єктивних причин, що обумовлюють той факт, що вітчизняними підприємствами формування стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як концептуального сценарію дострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розроблення інвестиційних проектів та відповідних бізнес-

планів, аналіз і розроблення можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розроблення системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна фінансова спроможність підприємств оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і брак фахівців необхідного рівня об'єктивно обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку.

Фінансово-економічний стан українських підприємств залишається складним і потребує удосконалення системи управління розвитком.

Основними помилками керівництва українських підприємств при формуванні стратегії є:

- недостатня увага до можливостей стратегічного управління і як наслідок - вирішення відокремлених, різноспрямованих проблем без зв'язку їх з комплексно є моделлю дій;
- при плануванні значної зміни на підприємстві з'являється хибна думка, що після її завершення буде набагато краще;
- вибрана модель дій здається єдино правильною і бездоганною;
- складність відношення «елемент-система». Може утворитися ситуація, коли при поліпшенні частини діяльності на підприємстві, діяльність підприємства у цілому погіршується;
- високий ризик роз'єднання думок людей. Необхідно реально оцінювати соціальні наслідки стратегії.

При постановці стратегічного управління на вітчизняних підприємствах необхідно:

1. переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;
2. створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.
3. дотримуватися певних (сформованих А. Томпсоном і А. Стріклендом) принципів розроблення ефективних стратегій:
 - плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалий час;
 - усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству гарну репутацію та визнання в галузі;
 - часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;
 - намагайтеся уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю;
 - об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії;
 - вкладайте кошти в створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня;
 - дотримуйтеся агресивної стратегії для створення конкурентних переваг і оборонної для їх захисту;
 - уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;
 - сподівайтесь на краще, а готуйтеся до гіршого;

- обережно використовуйте жорсткі, та не гнучкі стратегії, які позбавляють підприємство можливості маневру, так як зміни ринкової кон'юнктури можуть зробити неможливою їх реалізацію;
- не намагайтеся атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги й належного фінансового забезпечення;
- атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного;
- уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;
- пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринку, може спровокувати гідну відповідь з боку конкурентів, що призведе до зниження прибутків; намагайтеся виявити найбільш значні відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні пов'язана з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки.

Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництва (застарілі технології);
- наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
- керування (негнучкий менеджмент);
- організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура);
- персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

Обмеження щодо запровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. На нашу думку, вони обумовлені в основному: невизначеністю ринкового середовища перехідної економіки; великими витратами на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін; відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю; небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.

У сучасних умовах на українських підприємствах відбувається трансформація організаційної структури: перехід від функціональної надцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або напівзалежних підрозділів, які формують і реалізують стратегію для окремих сегментів ринку і є конкурентоспроможними на них.

Цьому процесу сприяє поширена на Заході тенденція до децентралізації компаній. Однак на практиці доволі часто за відсутності чітко сформованих цілей розвитку й економічної стратегії – підприємства намагаються розробляти тактику.

Все сказане вище свідчить про необхідність запровадження вітчизняними організаціями системи стратегічного управління, але обов'язково з урахуванням його сучасних особливостей.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. под. ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Ансофф Игорь. Новая корпоративная стратегия / Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии) С. Жильцов (пер. с англ.). – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст. 64.
4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / Київський національний економічний ун-т. – К: КНЕУ, 2001. – 228 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
6. Стратегія підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
7. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
8. Тищенко А. Н., Головкин О. С. Стратегия управления развитием предприятия. – Х.: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 576 с.
10. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Chandler A. D. Strategy and structure, MIT Press, Cambridge Mass, 1962. – 287 p.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

БУРАК Олена Миколаївна

Конспект лекцій
з дисципліни

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

(для студентів 4 курсу денної форми навчання і 5 курсу заочної форми навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»)

Відповідальний за випуск П. Т. Бубенко

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2011, поз. 149 Л

Підп. до друку 26.06.2012
Друк на ризографі.
Зам. №

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 3,5
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12. 05. 2011 р.